# خطوة واحدة صغيرة قد تغير مجرى حياتك

## طريقة الكايزن

تأليف الدكتور : روبرت موير

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE



# خطوة واحدة صغيرة
# قد تغير مجرى حياتك





## طريقة الكايزن

تأليف الدكتور : روبرت مورير



# One Small Step Can Change Your Life

## The Kaizen Way

by ROBERT MAURER, Ph.D.



" أشياء صغيرة بحب عظيم ...

ليس المهم ما نفعله ، إنما المهم مدى حبنا لما نفعله ،

ليس المهم مقدار ما نبذله من عطاء ، لكن المهم مدى حبنا للعطاء ،

فالشيء الذى قد تظنه صغيراً ، قد يكون عند الله كبيراً " .

ـ قول مأثور

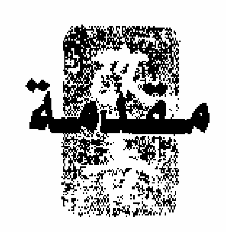


# المحتويات

**الفصل السابع**



**الفصل الثامن**



مقدمة

# خطوة واحدة صغيرة

لطالما استعانت الشركات اليابانية بتقنية " الكايزن " الذكية من أجل تحقيق أهدافها العملية والتجارية ، ومن أجل الحفاظ على التفوق ، والآن بوسع هذه الاستراتيجية البارعة أن تعينك أنت على بلوغ أحلامك الشخصية .

يعكف أغلب علماء النفس والأطباء على دراسة سبب سقوط البعض ضحية المرض ، وسبب قصور أدائهم فى الحياة بوجه عام ، ولكن على مدار حياتى المهنية - كمتخصص فى الطب النفسى - أثارنى على الدوام ما هو نقيض الإخفاق . أى عندما ينجح أحد المتبعين لحمية غذائية فى فقد عشرة أرطال من وزنه ويحافظ على رشاقته فيما بعد ، فإننى أرغب فى معرفة السبب ، وإذا ما عثر أحد الأشخاص على شريك حياته بعد أعوام كثيرة من

البحث ، فإن الفضول يحدونى للبحث عن تلك الخطوات التى جعلت هذه السعادة أمراً ممكناً ، وحينما تحتفظ شركة من الشركات بالقمة فى مجالها لخمسين عاماً ، فإننى أيضاً أرغب فى استيعاب القرارات البشرية الكامنة وراء ذلك التفوق ، وعلى هذا فثمة سؤالان احتلا مكانهما فى حياتى المهنية هما :

**كيف يحقق البعض نجاحاً ؟**

**وكيف يحافظ الناجحون على نجاحهم ؟**

بطبيعة الحال هناك العديد من طرق بلوغ النجاح بعدد ما يوجد من أشخاص ناجحين ، ولكن على مدار اثنين وعشرين عاماً من الممارسة ، حظيت بفرصة متابعة عدد لا يحصى من العملاء ممن يستخدمون وسائل غير معتادة لخلق التغير الدائم. لقد استخدموا المبادئ البسيطة نفسها لتحسين حياتهم ، ولكن بطريقة أو بأخرى أنقصوا وزنهم ( واحتفظوا برشاقتهم ) ؛ وشرعوا فى برنامج للتمارين الرياضية ( وظلوا ملتزمين به ) ؛ وأقلعوا عن أنماط الإدمان المختلفة ( دون عودة إليها ) ؛ ووجدوا الاستقرار مع شريك الحياة ( فى علاقة من النوع الذى يبقى ويدوم ) ؛ وصاروا منظمين ( دون الانزلاق إلى الفوضى حين تتراكم المهام وتختلط ) ؛ وارتقوا فى مساراتهم المهنية ( ثم واصلوا القيام بهذا ، حتى بعد الانتهاء من ملء تقارير جودة الأداء عنهم ) .

إذا كنت تود إحراز تغيير - من النوع الذى يبقى - فعليك أن تواصل القراءة . هذه الطريقة هى ضرب من الأسرار المعلنة ، التى

تم تداولها بين رجال الأعمال والشركات فى اليابان لعقود ، وتم استخدامها يومياً على أيدى مواطنين عاديين فى كل ناحية من العالم . إنها تقنية طبيعية ، مرنة من أجل بلوغ الأهداف والحفاظ على التفوق ، ويمكن إدراجها حتى داخل أكثر جداول الالتزامات والمواعيد ازدحاماً . وفى هذا الكتاب ، سأطلعك على هذه الاستراتيجية .

ولكن أولاً ، أريدك أن تلتقى " جولى " .

**جلست " جولى " فى غرفة الفحص** ، وعيناها تنظران لأسفل . لقد أتت إلى المركز الطبى فى جامعة " كاليفورنيا " ، فى " لوس أنجلوس " ، من أجل تلقى المساعدة الخاصة بضغط الدم المرتفع ، ولتطلب العون فى مشكلة ارتفاع ضغط الدم والإرهاق العام ، لكنى ارتأيت ـ وكذلك طبيبة الأسرة المقيمة أن الأمر أخطر من هذا بعض الشىء . لقد كانت " جولى " أمًّا لطفلين ، وتعانى الإحباط قليلاً باعترافها ؛ فهى مطلقة وقد تجاوز أمرها الإنهاك بقليل ، وعلى أقل تقدير كان جهازها الداعم غير مستقر ، وكانت تحتفظ بوظيفتها بصعوبة .

ساورنى أنا والطبيبة الشابة القلق بشأن صحة " جولى " على المدى البعيد . فيما يخص وزنها ( كانت تنوء بأكثر من ثلاثين رطلاً زائداً على الوزن الطبيعى ) كما يزيد المعدل المرتفع من الضغوط من خطر تعرضها للإصابة بمرض السكر ، وارتفاع ضغط الدم ، وأمراض

القلب ، والاكتئاب العنيف ، وكان جلياً أنها إذا لم تقم ببعض التغييرات ، فسوف تسقط في دوامة من المرض واليأس !

كنا نعرف سبيلاً مطروقاً وغير مكلف لمساعدة " جولى " ، ولم يكن هذا يتمثل فى علبة أقراص ، أو قضاء عدة أعوام فى العلاج النفسى . إذا كنت تقرأ الصحف أو تشاهد الأنباء ، فغالباً ما يمكنك أن تخمن ما أتحدث بشأنه : إنها التمارين البدنية . إن بوسع النشاط البدنى المنتظم أن يحسن تقريباً جميع مشاكل " جولى " الصحية ، ويمنحها المزيد من طاقة الحياة والاستمرار لتحمُّل أيامها الشاقة ، ورفع معنوياتها .

وفى الحال عرضت عليها هذا العلاج المجانى والفعال بحماسة فائقة ، فربما قلت لها : **اخرجى للهرولة ، أو تدربى على الدراجة الثابتة ، استأجرى شريط فيديو لتمارين الأيروبكس ، أو أقلعى عن راحة الغداء ، واستيقظى مبكراً قدر ساعة إذا لزم الأمر ، وما عليك إلا النهوض والوفاء بالتزامك تجاه صحتك خمس مرات أسبوعياً !** ولكن عندما نظرت للهالات الداكنة تحت عينى " جولى " غص قلبى فى صدرى . قد نكون نصحنا مئات المرضى بالتمارين الرياضية ، لكن قلة قليلة منهم فقط اتخذوها عادة ثابتة ؛ فقد وجدوا أنها تستهلك وقتاً وعرقاً وجهداً لا يسعهم تحمله ، وأظن أن معظمهم كذلك ساورهم الخوف من خرق نظامهم الروتينى المريح ، على الرغم من عدم إدراك جميع المرضى لهذا الخوف . وها هنا جلست " جولى " التى تكدح بلا توقف تقريباً ، فقط لتوفر

لأطفالهـا الملبس والمسكن والغـذاء ، بـلا سـلوى عـدا الاسـترخاء لنصف ساعة أو نحو ذلك على الأريكة فى أغلب الليالى . أستطيع أن أتوقـع مـا سيجرى : ينصحـها الطبيـب بالتمـارين البدنيـة ، فينتابها شعور بعـدم الفهـم : " كيـف سـأجد وقتـاً لأمـارس هـذه التمارين ؟ إنك لا تفهم حالتى على الإطلاق " ، إلى جانب الشعور بالذنب ، ستشعر الطبيبة المقيمة بخيبة الأمل لتجاهـل نصـيحتها مرة بعد أخرى ، وربما تبدأ فى اتخاذ موقـف متشـائم ، كمـا هـو الحال مع الكثيرين مـن الأطبـاء الشـباب الطمـوحين . فمـا الـذى يسعنى فعله لكسر هذه الدائرة المفرغة الحزينة ؟

## الصعود المندفع : التجديد

عندما يرغب الأشخاص فى التغيير ، فعادة ما يلتفتـون أولاً إلى اسـتراتيجية **التجديـد** ، وعلـى الـرغم مـن أنـك غالبـاً مـا تظـن أن التجديد نوع من الاكتشاف الخارق الخلاق ، إلا أننى أستخدم هـذا المصطلح هنا وفقاً لتعريفـه الخـاص بكليـات إدارة الأعمـال ؛ حيـث تراعى الدقة البالغة فيما يخص مصطلحات النجاح والتغـيير . وفقـاً لهـذا التعريـف ، فـإن التجديـد هـو عمليـة تغـيير شـاملة وشـديدة الأثر ، وبشكل نموذجى ، فهـو يجـرى فـى فـترة زمنيـة وجيـزة ، ويثمر تحولات هائلة . أى إن التجديد أمر سـريع وضـخم وخـاطف كالبرق ؛ وهو يحقق أعظم النتائج أثراً فى أضيق نطاق زمنى .

على الرغم من أن المصطلح قد يكون جديداً عليك ، فلعل الفكرة الكامنة وراءه مألوفة تماماً . وفي دنيا الشركات هناك أمثلة على التجديد بما في ذلك الاستراتيجيات المؤلمة إلى أبعد حد مثل : تسريح العمالة لتقوية البنية الأساسية ، وكذلك الطرق الأكثر إيجابية مثل : الاستثمارات الضخمة فى أنواع التكنولوجيا الحديثة باهظة الثمن . إن تغييرات التجديد الجذرية هى أيضاً استراتيجية مفضلة للتغيير على مستوى الأشخاص . إذا كانت " جولى " تريد أن تطبق التجديد على مشكلة وزنها ، فربما انخرطت فى نمط من برامج التمارين القوية التى ذكرتها ، وربما استلزم هذا البرنامج تغيرات حياتية ذات شأن . كانت ستحتاج إلى رفع معدل خفقان قلبها لمدة نصف ساعة على الأقل ، خمسة أيام فى الأسبوع ، وكان عليها أن تجد نظاماً لإعادة ترتيب جدول انشغالاتها ؛ لتتغلب على آلام العضلات الخطير ، وقد تحتاج إلى ميزانية خاصة ببعض الملابس والأحذية الجديدة ، وأهم من كل هذا كان عليها الالتزام ببرنامجها الجديد خلال تلك الأسابيع والأشهر الأولى الشاقة .

ومن الأمثلة الأخرى على التجديد كوسيلة للتغيير الشخصى ما يلى :

- الحِمْيَات التى تتطلب منك الامتناع عن كل أنواع الأطعمة المفضلة لديك فى الحال .

- الإقلاع عن الإدمان من أى نوع ( مع معاناة الأعراض الانسحابية عند التوقف المفاجئ عن العادة أو الشيء الذى يدمنه الفرد ) .
- التخطيط للترشيد من أجل تسديد الديون الشخصية .
- خوض غمار مواقف اجتماعية تتسم بالمجازفة بغرض هزيمة الخجل .

فى بعض الأحيان يسفر التجديد عن نتائج باهرة ، وتستطيع الغالبية العظمى منا التوصل لتغيرات موفقة عن طريق الوسائل هائلة الأثر المدرجة أعلاه ، وبنتيجة فورية ، وبنبرة تنم عن الفخر ، قد تكون قادراً على وصف أمثلة للتجديد فى حياتك الشخصية ، مثل الإقلاع عن التدخين ذات يوم إلى الأبد ، دون العودة إليه مرة أخرى .

إننى أثنى على التجديد كوسيلة للتغيير فقط عندما يؤتى ثماره . إن تحويل اتجاه حياتنا ونحن على حافة الهاوية يمكنه أن يكون مصدراً للثقة واحترام الذات ، لكننى لاحظت أن العديد من الأشخاص يتحطمون على صخرة الاعتقاد بأن التجديد هو السبيل **الوحيد** للتغيير ! إننا نتجاهل إحدى المشكلات أو التحديات لأطول وقت ممكن ، وعندئذ حين تضطرنا الظروف أو التهديدات المباشرة ، نحاول إحراز وثباتٍ عملاقة نحو التحسن . وإذا ما قادتنا الوثبات العملاقة إلى نطاق أكثر أمناً ، فإننا نهنئ

أنفسنا ، ونحن نستحق هذا . أما إذا زلت أقدامنا وسقطنا ، فقد يكون الألم والجرح الناجمان عن هذا مدمرين .

حتى ولو كنت شخصاً على درجة عالية من الانضباط والنجاح ، أؤكد أنك تستطيع تذكر المرات التى جربت فيها التجديد وأخفقت ، سواء كان ذلك حمية صارمة تم سحقها سريعاً ، أو علاجاً باهظ الثمن لعلاقة زوجية ( قد يكون رحلة فورية إلى باريس ) والذى لم ينجح فى تحسين الحالة المتدهورة للعلاقة الزوجية . هذه هى المشكلة الخاصة بالتجديد ، ففى الغالب جداً ، تحرز نجاحاً على المدى القريب ، لتجد نفسك تعود سيرتك الأولى إلى طرقك القديمة ، بعد أن تذوى شعلة حماسك الأولى !

وتبدو التغييرات الجذرية مثل تسلق تل شديد الانحدار ؛ فقد تفقد طاقتك قبل الوصول إلى القمة ، أو بمجرد التفكير فى كل العمل الذى مازال بانتظارك يجعلك تقلع عن المواصلة بمجرد أن تبدأ فى الصعود .

ثمة بديل للتجديد ، إنه سبيل آخر تماماً ؛ حيث تحملك الرياح برقة صعوداً إلى أعلى التل ، بحيث لا تكاد تنتبه لخطواتك وأنت تتسلق . إنه سبيل سهل وسَارٌ ، والخطو عليه هين وممتع ، وكل ما يتطلبه منك هو أن تنقل قدماً أمام الأخرى : خطوة واحدة !

# مرحباً بك فى " الكايزن "

تسمى هذه الاستراتيجية البديلة للتغيير " **الكايزن** " . و " الكايزن " يمكن إيجازه بالمقولة الشائعة والقوية التالية :

" **رحلة الألف ميل تبدأ بخطوة واحدة** " .

ـــ " **لاو تسو** "

ورغم التسمية الغريبة لـ " الكايزن " ، فإن الخطوة الصغيرة من أجل التحسين المستمر ، تم تطبيق فكرتها أول الأمر على نحو منهجى فى أمريكا فى فترة الكساد . عند سقوط فرنسا بين أيدى الألمان النازيين عام ١٩٤٠ ، أدرك القادة الأمريكيون مدى إلحاح وحاجة الحلفاء إلى شحن المعدات العسكرية الأمريكية لهم . كما اضطروا إلى الاعتراف بأن الجنود الأمريكيين قد يرسلون على جناح السرعة إلى الخارج أيضاً ، بما يستلزم ذلك من دبابات وأسلحة وإمدادات . كان على المصنعين الأمريكيين أن يطوروا كماً وكيفاً المعدات المنتجة ، دون إغفال السرعة ، وضاعف من قدر هذا التحدى فقدان الكثيرين من مشرفى المصانع المؤهلين الذين انخرطوا فى القوات المسلحة

الأمريكية ، التى كانت بدورها منهمكة فى اتخاذ استعداداتها للحرب .

من أجل التغلب على عامل الوقت الضيق والقصور الشخصى ، ابتكرت الولايات المتحدة دورات إدارية أطلقت عليها التدريب فى إطار التصنيع أو اختصاراً " TWI " وقدمتها للشركات فى جميع أنحاء أمريكا ، وقد حملت إحدى هذه الدورات البذور الأولى لما سيصير معروفاً ، فى زمان ومكان آخرين باسم " الكايزن " . فضلاً عن تشجيعها للتغيير الأكثر تجديداً والأبعد مدى من أجل إحراز النتائج المرجوة ، أقنعت دورة " TWI " المدراء بما يسمى " التحسين المستمر " ، وحض الكتيب الإرشادى المشرفين على " تحرى مئات الأشياء الصغيرة التى بوسعهم تحسينها ، وعدم محاولة تصميم منظومة كاملة جديدة لتقسيم العمل ، وعدم السعى وراء تركيب جديد وضخم لأجهزة ومعدات عمل حديثة ؛ فما من وقت لتلك الخطوات الكبرى . حيث حسهم على تحسين المهام الموجودة بالفعل وبالأجهزة المتوفرة لديهم " .

من بين الدعاة المناصرين للتحسين المستمر فى ذلك الحين كان د . " دبليو . إدوارد ديمنج " ، وهو متخصص فى الإحصاء واشتغل مع فريق مراقبة الجودة الذى ساعد المصنعين الأمريكيين فى محاولتهم دعم موقفهم خلال حقبة الحرب ، عَلّم " ديمنج " المدراء أن يشركوا كل موظف فى عملية التحسين . إن عامل ضغط

الوقت الشديد جعل الميل إلى النخبة المتعلمة والمثقفة يتحول إلى رفاهيات باهظة التكاليف . إن **الجميع** ، بداية من هؤلاء الذين يقعون فى أدنى درجات السلم الوظيفى وحتى شاغلى المواقع القيادية العليا ، تم تشجيعهم على إيجاد طرق صغيرة لرفع جودة منتجاتهم والارتقاء بكفاءة تحقيق هذه الجودة ، وكانت صناديق تلقى الاقتراحات موضوعة على أرضيات المصانع ؛ لكى يستطيع العاملون اقتراح طرق لتحسين الإنتاجية ، والتزم المدراء التنفيذيون بالتعامل مع كل تعليق أو رأى منها باحترام كبير .

للوهلة الأولى ، **لابد** أن تبدو هذه الفلسفة غير ناجحة إلى حد صادم فى ظل الظروف المحيطة ، إنما بطريقة أو أخرى رفعت هذه الخطوات الصغيرة من قدرة التصنيع الأمريكى بسرعة رائعة ، وكانت كل من جودة المعدات الأمريكية وسرعة إنتاجها عاملين أساسيين فى انتصار قوات الحلفاء .

**" عندما تضيف تحسيناً صغيراً كل يوم ، ستتحقق كبرى المهام فى نهاية الأمر ، وعندما تحسن من الظروف المحيطة شيئاً قليلاً كل يوم ، سيتحقق تحسن ضخم فى الظروف فى نهاية الأمر . المكسب العظيم لن يأتى غداً ، ولا بعد غد ، لكنه سيأتى فى نهاية الأمر . لا تنشد تحسناً هائلاً وسريعاً . بل اسع لتحسين ضئيل واحد لكل يوم ؛**

فهذا هو السبيل الوحيد لتحقيق التحسين ، وعندما يتحقق فإنه يدوم ويبقى " .

ـــ "جون وودن" ، أحد أنجح المدربين فى تاريخ لعبة كرة السلة .

تم تقديم فلسفة الخطوات الصغيرة من أجل التحسين إلى اليابان بعد الحرب ، عندما بدأت قوات الاحتلال تحت قيادة الجنرال " دوجلاس جاك آرثر " فى إعادة بناء البلد المدمر . إذا كنت مطلعاً على تفوق الشركات اليابانية خلال أواخر القرن العشرين ، فقد تندهش من معرفة أن العديد من شركاتها فيما بعد الحرب كانت تدار بطرق سيئة ، وبممارسات إدارية غير فعالة ، ودون حماسة وهمة من قبل العاملين ! ولقد ارتأى الجنرال " دوجلاس " الحاجة إلى تحسين الكفاءة اليابانية ، ورفع معايير ومستويات الأعمال التجارية . وكان الاقتصاد اليابانى المنتعش فى بؤرة اهتمامات " دوجلاس " ؛ لأن المجتمع القوى وحده بمقدوره أن يكون درعاً واقية أمام التهديد المحتمل من كوريا الشمالية ، وأن يزود صفوف قواته بإمدادات دائمة . فقام باستدعاء المختصين بـــ " TWI " ( التدريب فى إطار التصنيع ) فى الحكومة الأمريكية ، بمن فيهم هؤلاء ممن يؤكدون على أهمية الخطوات اليومية الصغيرة من أجل تحقيق التغيير . وفى الوقت نفسه الذى

كان خلاله " دوجلاس " يتحدث حول فلسفة الخطوات الصغيرة ويدعو لها ، نظمت القوات الجوية الأمريكية فصلاً دراسياً فى الإدارة والإشراف من أجل رجال الأعمال والإداريين اليابانيين ، وذلك قرب إحدى قواعدها المحلية هناك . أطلق على هذا الفصل اسم برنامج التدريب الإدارى ، وكانت مفاهيمه الأساسية تكاد تتطابق مع تلك التى أرساها د . " ديمنج " وزملاؤه عند بداية الحرب ، والتحق بهذا الفصل الآلاف من مدراء الأعمال التجارية اليابانيين .

وعلى نحو غير متوقع تقبل اليابانيون هذه الفكرة تقبلاً يسيراً ، وكانت البنية الأساسية لصناعاتهم قد دمرت ، كما افتقروا إلى الموارد التى تتيح لهم إجراء عملية إعادة هيكلة شاملة ، ولم يغب عن أذهان رواد الأعمال التجارية اليابانيين أنهم هزموا أمام تفوق المعدات والتكنولوجيا الأمريكية . إن النظرة إلى العاملين على أنهم مصدر للإبداع والتحسين والتعلم كانت فكرة غامضة وغير مألوفة ( كما كانت بالنسبة للأمريكيين ) ، لكن خريجى تلك البرامج الإدارية أعطوا أنفسهم الفرصة لتجريبها ؛ فمضى هؤلاء السماسرة والمدراء والتنفيذيون ليعملوا فى الصناعات المدنية ؛ حيث انتشرت بنشاط عقيدة الخطوات الصغيرة .

أما فى الولايات المتحدة ، فما إن وضعت الحرب أوزارها وعاد الإنتاج لسابق عهده ، حتى تجاهلت تجاهلاً كبيراً سلسلة

الاستراتيجيات الخاصة التى تخص " ديمنج " لدعم عملية التصنيع . وفى اليابان على الجانب الآخر ، صارت مفاهيمه بالفعل جانباً من ثقافة الاقتصاد اليابانى الحديثة . قرب نهاية حقبة الخمسينات ، قام الاتحاد اليابانى للعلماء والمهندسين ( JUSE ) بدعوة د . " ديمنج " ـ المناصر للتحكم فى الجودة إبان الحرب ـ من أجل تقديم المزيد من النصح والاستشارة حول كل من كفاءة اقتصاد بلادهم وما يحققه من منجزات . وكما لعلك تعرف ، فإن الاقتصاد اليابانى الذى أعاد بناء ذاته على دعامة الخطوات الصغيرة ، سرعان ما اندفع بسرعة الصاروخ نحو مستويات غير مسبوقة من الإنتاجية . كانت فلسفة الخطوات الصغيرة على درجة عالية من النجاح البالغ ؛ مما جعل اليابانيين يطلقون عليها اسماً خاصاً بهم وهو : " الكايزن " .

## " الكايزن " فى مقابل التجديد

**يعد كل من " الكايزن " والتجديد الوسيلتين الأساسيتين اللتين يستخدمهما الناس من أجل التغيير ، وفى حين يتطلب التجديد إصلاحاً جذرياً وصارماً ، فإن كل ما يتطلبه " الكايزن " هو اتخاذ خطوات صغيرة ومريحة باتجاه التحسين .**

خلال حقبة الثمانينات ، بدأ " الكايزن " يعود أدراجه إلى الولايات المتحدة ، وخصوصاً فى التطبيقات الخاصة بمشروعات التكنولوجيا المتطورة ، وتعرفت أول الأمر على الممارسة الصناعية لـ " الكايزن " كاستشارى لإحدى الشركات ، وباعتبارى دارساً للنجاح أثارت هذه الفلسفة اهتمامى وبدأت أدرسها بمزيد من التعمق على مدى عقود وحتى الآن ، واستكشفت تطبيق الخطوات الصغيرة لـ " الكايزن " على مستوى النجاح الشخصى . وفى تعاملى مع المترددين على عيادتى ، وكعضو هيئة تدريس بقسم الطب فى جامعة " كاليفورنيا " بـ " لوس أنجلوس " ، أتيحت لى فرص وفيرة لكى أرى أشخاصاً بحاجة إلى تغيير حياتهم حتى يتخلصوا من عادة ذميمة ، أو يضعوا حداً لوحدتهم الاجتماعية ، أو يغيروا مسارهم المهنى غير المرضى لهم . حينما أمد يد العون للشركات التجارية ، فإن توصيف وظيفتى عملياً يكون مساعدة المدراء التنفيذيين بالمشاريع التجارية على معالجة المواقف الشاقة . لقد عاينت مراراً وتكراراً أناساً يحاولون بجسارة تنفيذ مخططات انقلابية من أجل التحسين . ينجح بعضهم ، لكن أغلبهم يفشلون . وغالباً ما تقلع تلك النفوس المحبطة عن كل محاولة ، قانعين بما تقدمه لهم من جوائز على سبيل العزاء بدلاً من النضال من أجل طموحاتهم الحقيقية . وعندما تعرفت على الممارسة الصناعية لـ " الكايزن " فى نطاق عملى مع الشركات والمؤسسات ، بدأت أتساءل ما إذا كان استخدامه يقتصر على تحقيق فائدة غير ذات

قيمة أم أن بالإمكان استخدامه فى مجال علم النفس لتوسيع نطاق الإمكانات السلوكية والإدراكية ، بل الروحية لدى أشخاص على شاكلة " جولى " .

## خطوات صغيرة ، وثبات هائلة

وجدت فى " جولى " مرشحاً مثالياً من أجل التغيير ، من خلال أصغر أشكاله وأقلها تهديداً . كنت أرقبها بينما هى تنتظر ما ستقوله الطبيبة . وكما توقعت ، تحدثت إليها الطبيبة بشأن أهمية تخصيص وقت لنفسها ، لتمارس فيه بعض التمارين ، وكانت على وشك أن تخبرها بقضاء ثلاثين دقيقة على الأقل معظم أيام الأسبوعِ فى ممارسة تمارين آيروبكس قوية - تلك النصيحة التى غالباً ما تقابل بعدم الاقتناع والغضب - فوجدت نفسى أتدخل قائلاً :

" ما رأيك فى الاكتفاء بالسير فى المكان أمام جهاز التلفاز ، يومياً ، لمدة دقيقة واحدة ؟ " .

نظرت إلىَّ الطبيبة بدهشة شديدة .

لكن وجه " جولى " أشرق قليلاً ثم قالت : " نعم ، أستطيع أن أحاول هذا " .

وعندما عادت " جولى " من أجل زيارة المتابعة ، قالت إنها قامت حقاً بالسير فى المكان أمام جهاز التلفاز لمدة دقيقة كل ليلة . وبالطبع ، لم تتحسن صحتها كثيراً لمجرد أداء تمرين هين لستين ثانية يومياً ، لكن خلال هذه الزيارة الثانية ، لاحظت أن اتجاه " جولى " النفسى قد تبدل ؛ فبدلاً من التقهقر فى تخاذل ، كما يفعل كثيرون جداً من ممارسى التمارين الفاشلين ، تحلت " جولى " بقدر أعلى من الحيوية ، وبقدر أقل من المقاومة البادية فى حديثها ومسلكها .

وأرادت أن تعرف : أى شىء آخر يمكنها القيام به فى دقيقة واحدة كل يوم ؟

سررت للغاية ؛ إنه نجاح صغير ، نعم ، ولكنه أفضل كثيراً من خيبة الأمل والخذلان بألوان وأنواعٍ مختلفة عاينتها مرات عديدة ، ثم بدأنا نوجه " جولى " رويداً رويداً نحو حياة أكثر صحة ، بإضافة دقيقة واحدة ، ثم أخرى كل مرة إلى عادة التمارين الرياضية ، وفى غضون بضعة أشهر وجدت " جولى " أن مقاومتها الكاملة لبرنامج اللياقة البدنية قد تبددت . إنها الآن متلهفة للالتزام ببرنامج تمارين " آيروبكس " منتظم ، وقد انتظمت فى أدائه بحماس! وفى الوقت نفسه قَدَّمَتْ خطوات " الكايزن " الصغيرة لمرضى آخرين فى المركز الطبى ، ولعملائى فى ممارسة العلاج النفسى ، وللشركات التى استعانت بى كاستشارى - ولا أقصد هنا سوى خطوات صغيرة **حقاً** ، تلك التى

تكاد تبدو للوهلة الأولى تافهة على نحو مثير للحرج - علاجات ناجحة ، فبدلاً من تشجيع عملائى على ترك الوظيفة غير المرضية لهم ، قد أدعوهم لقضاء ثوان معدودة يومياً فى تخيل تفاصيل الوظيفة التى يحلمون بها . وإذا أراد أحد المرضى الإقلاع عن الكافيين ، كنا نبدأ بتقليل عدد رشفات القهوة اليومية . كما يمكن لمدير مثبط العزم أن يجرب فعلياً مكافآت **أصغر** ، وليست أضخم ، لمرءوسيه من أجل رفع الحافز لديهم .

إن هذا التطبيق الشخصى لطريقة " الكايزن " قد حول طبيعتها . كانت الشركات والمصانع تنزع إلى مراكمة خطوات التحسين الصغيرة لتحويلها إلى تغير أضخم . لكن نفسية الأفراد تختلف شيئاً ما . والحق أن عدداً من عملائى أدركوا بغريزتهم ما استلزم منى أعواماً لملاحظته : فمن شأن التغيير اليسير والهين أن يعين العقل على الالتفاف حول الخوف الذى يعوق النجاح والإبداع . تماماً كما يتدرب من يتعلم قيادة السيارات فى أماكن خالية ، ما عليه إلا أن يجلس فى السيارة ويحاول إدارتها ، ثم يقودها لبضع دقائق فى المرة الواحدة ، على هذا الغرار تعلم عملائى إتقان الخطوات الصغيرة للتغيير فى بيئة مطمئنة وآمنة .

وغالباً ما يجد الناس فى نفوسهم رغبة فى هذا السلوك الجديد ، سواء كانت التمارين البدنية المنتظمة - كما فى حالة " جولى " - أو كانت نظاماً غذائياً ، أو عند ترتيب سطح المكتب ، أو قضاء وقتهم مع شريك حياة يوفر لهم المساندة

والمحبة ، بدلاً من أن يقوض حياتهم ، وكثيراً ما تنتاب الدهشة عملائى فى نهاية المطاف ؛ ذلك لاكتشافهم أنهم قد بلغوا أهدافهم دون معاناة أعباء إضافية وربما يتساءلون : كيف حدث ذلك ؟ أو يتساءلون عن أن طريقة " الكايزن " تعد أسلوباً بالغ الفعالية فى تكوين وصلات عصبية جديدة فى المخ ، وسوف أناقش هذه الفكرة بمزيد من التفصيل فى الفصل التالى ، وكما قال لى أحد العملاء ذات مرة : " كانت الخطوات صغيرة للغاية ؛ بحيث لا يمكننى أن أخفق فيها " .

بما أن السواد الأعظم من الناس يرغبون فى تحسين حالتهم الصحية ، وعلاقاتهم الحميمة ، وحياتهم المهنية ، فإن مساحة واسعة من هذا الكتاب تم تكريسها لتلك الموضوعات . لكن المبادئ التى أبرزها هنا تنطبق على أى مشروع أو هدف للتغيير ، سواء كان الهدف هو القضاء على عادة قضم الأظفار ، أو التعود على قول : " لا " أمام المطالب التافهة التى تستهلك كل وقتك . وإذ تفكر فى خططك للتغيير آمل أنك سترغب فى الاحتفاظ فى عقلك بالمحتوى الأصلى لفلسفة الخطوات الصغيرة . إن " الكايزن " وسيلة فعالة وممتعة لبلوغ هدف محدد ، لكنها كذلك تمتد نحو مهمة أكثر تحدياً وعمقاً : أن تلبى مطالب الحياة الدائمة فى التغيير عن طريق التحسين المستمر ، والصغير على الدوام .

على مدار عقود من العمل مع أشخاص من مختلف البقاع ، لكل منهم مواطن قوته واحتياجاته الفريدة ـ توصلت لنظرية حول

سر نجاح " الكايزن " فيما يخفق فيه كل ما عداه ، وقد أوضحت هذه النظرية فى الفصل الأول ، وخصصت الفصول التالية للتطبيق الشخصى لـ " الكايزن " ، ويغطى ذلك ست استراتيجيات مختلفة ، ألا وهى :

- طرح أسئلة صغيرة لتبديد الخوف واستلهام الإبداع .
- التدبر فى أفكار صغيرة لاكتساب عادات ومهارات جديدة دون تحريك عضلة واحدة .
- اتخاذ تحركات صغيرة من شأنها أن تضمن النجاح .
- حل المشكلات الصغيرة ، حتى عند مواجهة أزمة طاحنة .
- منح المكافآت الصغيرة لنفسك وللآخرين لإحراز أفضل النتائج .
- إدراك اللحظات الصغيرة ، ولكن الحاسمة والمؤثرة ، ومع ذلك يتجاهلها الآخرون جميعاً .

بصرف النظر عما إذا كان اهتمامك بـ " الكايزن " اهتماماً فلسفياً أو عملياً ، وعما إذا كنت ترغب فى تغيير العالم بأسره ، أو فى إنقاص بضعة أرطال من وزنك ، فإن هذا الكتاب الآن كتابك أنت لتستخدمه على النحو الذى يلائمك . بلا شك ، ليس عليك أن تجرب الاستراتيجيات الست المدرجة سابقاً **جميعها** ،

إذا لم يكن هذا جذاباً بالنسبة لك ؛ إذ يسرنى دائماً أن أقدم لعملائى استراتيجية أو اثنتين أو ثلاثة من تلك التقنيات ، فتتكون منها قائمة شديدة الفردية من أجل التغيير . فى الفصل التالى سأعرض كيف يقوم الأشخاص بمزج تقنيات " الكايزن " لإحراز نتائج شخصية جداً ، وأدعوك للتفكير فى هذه التقنيات بالروح نفسها ، مستعيناً فقط بتلك التقنيات التى تبدو لك أوضح وأقرب منك . فى كل فصل ستجد تعليمات حازمة خاصة بكل تقنية من تقنيات " الكايزن " على حدة ، إلى جانب اقتراحات لتعديل التقنية بما يتوافق واحتياجاتك الخاصة .

إننى أحثك على قراءة تلك الصفحات ومحاولة اتخاذ خطوة صغيرة أو اثنتين ، حتى ولو كان هذا يعنى ألا تغير سوى الطريقة التى تفكر بها فى زملائك لمدة ثوان قليلة كل يوم ، أو القيام بأمر صغير وسخيف ظاهرياً مثل تنظيف إحدى أسنانك بالخيط كل ليلة . فقط تذكر : فى حين قد تكون الخطوات صغيرة ، فإن ما يمكن لنا تحقيقه ليس كذلك . من أجل أن تتعهد حياتك بصحة بدنية وتحافظ على ذلك ؛ من أجل حياة مهنية تتسم بالشغف والمجازفة والتفوق ؛ وللاستمرار فى علاقة طيبة مع شريك الحياة ؛ أو من أجل المراجعة المتواصلة والسامية لمعاييرك الشخصية ، من أجل هذا كله لابد من الكفاح لبلوغ أهداف قوية ، ومراوغة فى الغالب ، بل ربما تكون مخيفة أحياناً ، لكن منذ الآن كل ما عليك هو اتخاذ خطوة صغيرة واحدة .



الفصل الأول

# سر نجاح " الكايزن "

تستدعى التغيرات المخاوف دائماً ، حتى الإيجابية منها . وغالباً ما تخفق محاولات بلوغ الأهداف بوسائل تحويل جذرية أو انقلابية ؛ لأنها ترفع من مقدار تلك المخاوف . لكن الخطوات الصغيرة لـ " الكايزن " تنزع فتيل استجابة الخوف من العقل ، وتحث على التفكير الحصيف والإبداع الخلاق .

إن التغيير أمر مخيف ، ولا يمكن تجنب هذه الحقيقة الإنسانية سواء بدا التغيير غير ذى شأن ( زيارة مطعم جديد ) أو بدا محولاً للحياة بكاملها ( إنجاب طفل ) . يضرب هذا الخوف من التغيير بجذوره فى الطبيعة النفسية للعقل ، وحين يحكم الخوف قبضته يمكنه أن يحول دون الإبداع ، والتغيير ، والنجاح .

من منظور التطور الإنسانى ، يعد المخ أحد أكثر أعضاء جسم الإنسان تفرداً وغرابة . بالنسبة لأعضائنا الأخرى ـ كالقلب ، أو الكبد ، أو الأمعاء ، إلخ ، فلقد وصلت إلى درجة من التطور الكفء بما سمح للإنسان بالبقاء على حاله عبر ملايين السنوات من التطور البشرى . ولكن على مدار الأربعمائة أو الخمسمائة مليون عام الماضية ، واصل المخ تطوره وتغيره . واليوم ، فإن لدينا فى الحقيقة ثلاثة أمخاخ منفصلة انضمت إلى بعضها البعض خلال حقب مديدة تقرب من مائة أو مائتى مليون عام ، وأحد التحديات الملقاة على عاتقنا كبشر هو الحفاظ على التناسق والتناغم بين تلك الأمخاخ المختلفة ، من أجل تجنب المرض البدنى والنفسى .

فى قاع المخ هناك المخ القاعدة ، ويقترب عمره من خمسمائة مليون سنة ، ويسمى بمخ الزواحف ( والحق أنه يبدو مثل المخ الكامل لأحد أنواع التماسيح ) . وعقل الزواحف هو من يوقظك فى الصباح ، ويدعوك للنوم فى المساء ، ويذكر قلبك بأن يواصل الخفق .

وفوق المخ القاعدة هناك المخ الأوسط ، ويسمى كذلك بمخ الثدييات ، وعلى وجه التقريب فإنه يبلغ من العمر ثلاثمائة مليون سنة ، وهو المخ الذى تمتلكه أنواع الثدييات على اختلافها . ينظم المخ الأوسط حرارة الجسم الداخلية ، ويستضيف

الانفعالات ، ويحكم استجابات الكر والفر التى تحفظنا أحياء عند مجابهة المخاطر .

أما الجزء الثالث من المخ فهو المركزى أو اللب " Cortex " ، والذى بدأ يتطور منذ ما يقرب من مائة مليون سنة . وهو يلتف حول ما تبقى من المخ ، وهو ما يمنحنا معجزة التميز الإنسانى : المدنية ، الفن ، العلم ، الموسيقى ، كل هذا موطنه هناك ، وهو موطن نشوء أفكارنا الحصيفة ودفقات إبداعنا ، وعندما نرغب فى تغيير ما ، أو فى الوثب إلى خضم العملية الإبداعية فإننا بحاجة إلى اللجوء إلى المخ المركزى .

إن هذه الأجزاء الثلاثة مجتمعة لا تعمل دائماً بتوافق أو تناغم تام . إن عقولنا الذهنية هى ما توجهنا نحو فقدان الوزن ، ولكننا عندما نتناول كيساً كبيراً من شرائح البطاطس المقلية فى المرة الواحدة ، أو نحاول التفاوض بشأن مشروع جديد ، فإن عقولنا لا تستوعب الأمر إطلاقاً .

حين تكون راغباً فى التغيير لكنك تشعر بعقبة تحول دون ذلك ، فغالباً ما يقع اللوم على مخك الأوسط فى إعاقة عملك وإرباكه ؛ حيث يوجد فى المخ الأوسط تركيب يسمى " الأميجدولا " وهو شىء لا غنى عنه لاستمرارنا على قيد الحياة . ويتحكم باستجابة الكر والفر ، أى آلية التحذير التى نتشارك فيها مع سائر الثدييات الأخرى ، وقد صمم لتحذير أجزاء الجسم إزاء الخطر الداهم .

إحـدى طرقـه للقيـام بمهمتـه تلـك هـى الإبطـاء ، أو إيقـاف الوظائف الأخرى مثل التفكير المنطقى أو الإبداعى الذى يمكـن لـه أن يعترض القدرة البدنية اللازمة للركض أو القتـال . إن اسـتجابة الكر والفر ذات مغزى كـبير . فـإذا مـا هاجمـك أسـد ، لا يرغـب العقل فى تبديد الوقت للتفكير فى المسألة . وبدلاً من ذلك ، يقـوم العقـل بإيقـاف الوظـائف غـير الضـرورية ، كالهضـم ، والرغبـة الجنسـية ، وعمليـة الـتفكير ، ويطلـق عنـان الجسـم للحركـة مباشـرة . منـذ آلاف الأعـوام ، عنـدما كـان البشـر يتجولـون فـى الأدغال والغابات والسافانا جنبـاً إلى جنـب الثـدييات الأخـرى ، كانت هذه الآلية تصير فى متناول الأيدى متى وجد الإنسان نفسـه إزاء خطر داهـم ، بمعـزل عـن الأمـان والألفـة . ولأن أجسـادنا لا يمكنها أن تعدو بسرعة كبيرة ، وتفتقـر إلى قـوة الحيوانـات التـى تريد افتراسها ، كما لا يسر منظرها أو رائحتها ، فإن هـذا التـوتر كان شيئاً لابد منه ، كما أن استجابة الكر أو الفر مازالت ضرورية حتى يومنا هذا ، ومثل ذلك حين تندفع سيارة فى اتجاهـك علـى الطريق السريع ، أو تضطر لمغادرة مبنى تلتهمه النيران .

لكـن المشـكلة الحقيقيـة اليـوم فيمـا يتعلـق بــ " الأميجـدولا " واستجاباتها للكر أو الفر ، أنها تقـرع أجـراس الخطـر **كلمـا** أردنـا الابتعاد عن نظامنا الروتينى المعتاد والآمن . لقد صمم المخ بحيـث يتسبب أى جديد من تحديات أو فرص أو رغبات فى إثارة درجة من الخوف . وسواء كان التحدى وظيفـة جديـدة أو لا ـ أكثـر مـن

مجرد التقاء شخص جديد ـ فإن " الأميجدولا " تحذر أجزاء الجسم ليتهيأ للتحرك ؛ مما يقيد من سهولة لجوئنا إلى المخ المركزى ، وهو جزء التفكير من العقل ، وأحياناً ينغلق تماماً .

أتتذكر عميلتى " جولى " ، التى تدربت أمام جهاز التلفاز لمدة دقيقة كل ليلة ؟ من الواضح أن " جولى " كانت خائفة بشأن صحتها ـ فلهذا السبب لجأت إلى الطبيب أول الأمر ـ لكن مسئولياتها الهائلة قادتها إلى مخاوف أخرى أقل وضوحاً راحت تتنافس على الاستئثار بانتباهها . كانت خائفة من فقدان وظيفتها ، وخائفة على أمان وسلامة أطفالها ، خائفة ألا تكون أماً صالحة ، وخائفة ـ كما أقرت مؤخراً ـ من خيبة أمل الأطباء إذا هى لم تتبع أوامرهم . والحق أنه حين حثها طبيب سابق على ممارسة تمارين بدنية قوية مرات عدة كل أسبوع ، فإن خشيتها من إحباطه تزاحمت فى نفسها مع كل المخاوف الأخرى ؛ مما جعلها منهكة تماماً ، ففشلت فى ممارسة أية تمارين بدنية على الإطلاق . بل الأسوأ من ذلك ، أن خجلها من إهمال تعليمات الطبيب جعلها تتوقف عن طلب المساعدة الطبية . وبدلاً من هذا ، وطلباً للراحة ركنت إلى مشاهدة التلفاز وتناول الأطعمة السريعة غير الصحية !

ولعلك تعرضت لهذه الظاهرة فى صورة قلق من أحد الامتحانات ، وكلما زاد شعورك بأهمية الامتحان وعولت على نتائجه تعاظم مقدار خوفك ، وشق عليك التركيز . والإجابة التى

كانت حاضرة فى ذهنك الليلة الماضية بدت وكأنها قد اختفت تماماً من مخزون ذاكرتك .

**هدف كبير ← خوف ← مشقة اللجوء للمخ المركزى ← إخفاق**

**هدف صغير ← تجاوز الخوف ← مشاركة المخ المركزى ← نجاح**

بمقدور بعض الأشخاص المحظوظين الالتفاف حول هذه المشكلة عن طريق تحويل خوفهم إلى انفعال من نوع آخر ( الإثارة ) . وكلما تعاظم التحدى صاروا أكثر إثارة وقدرة على الإنتاج وابتهاجاً . ولعلك تعرف بعضاً من هؤلاء الأشخاص ؛ ممن تنبعث فيهم الحياة متى ما يشعرون بالتحدى ، لكن بالنسبة للبقية الباقية منا فإن الأهداف الكبيرة لا تستدعى إلا المخاوف الكبيرة . بالضبط كما كان يحدث مع أسلافنا فى غابات السافانا ، يقيد المخ عمل المخ المركزى حتى نندفع مبتعدين عن الأسد ، لكن الأسد الآن هو صفحة من الورق تسمى امتحاناً ! مثل هدف إنقاص الوزن ، أو العثور على شريك الحياة ، أو تحقيق المبيعات المستهدفة ؛ إذ يتم كبح جماح كل من الإبداع والتحرك الهادف عندما نكون فى أمس الحاجة إليهما !

إن الخطوات الصغيرة لـ " الكايزن " هى نوع من الحل الذى يغافل ويضلل هذه الخاصية للمخ ، فبدلاً من قضاء أعوام فى طلب

النصح من الخبراء ، حتى تدرك سر خوفك من الظهور بمظهر لائق وجسد رشيق أو من بلوغ أهدافك العملية ، يمكنك أن تتفادى تلك المخاوف . إن الأهداف الصغيرة اليسيرة سهلة التحقيق ـ مثل التقاط وفهرسة ورقة واحدة من سطح مكتب فى حالة فوضى مزمنة ـ تسمح لك بالتسلل بجوار " الأميجدولا " ، دون أن توقظها من نعاسها ودون أن تدق أجراس الإنذار . وبعد أن تتواصل خطواتك الصغيرة ويشرع مخك المركزى فى عمله ، يبدأ العقل فى إعداد " برمجيات " من أجل التغيير المنشود ، ويقوم فعلياً بمد مسار عصبى جديد واكتساب عادات جديدة . وسرعان ما تضعف مقاومة التغيير لديك ، وبعد أن كنت ذات مرة مصاباً بالتوتر والجزع من التغيير ، فإن برمجياتك الذهنية الجديدة سوف تدفعك نحو هدفك النهائى بإيقاع من السرعة قد يفوق آمالك . وهو ما جرى بالضبط مع " جولى " . فبعد أسابيع قليلة من التمارين المحدودة للغاية ، أدهشها أن تجد نفسها تتمرن حتى عندما لم تكن مضطرة لذلك . لقد مدت تلك الخطوات الصغيرة الأولى شبكة عمل عصبية من أجل **الاستمتاع** بالتغيير .

ثمة طريقة أخرى يساعدك بها " الكايزن " فى التغلب على الخوف من التغيير . فعندما تكون خائفاً ، فإن العقل يكون مبرمجاً إما على الفرار أو الهجوم . خياران ليسا هما الأكثر عملية على الدوام ، وعلى سبيل المثال ، فإذا أردت دوماً أن تكون مؤلف وملحن أغانٍ ، فإنك لن تبلغ هدفك إذا نهضت مبتعداً عن

لوحة مفاتيح البيانو فزعاً أو خشية السكتة الإبداعية ، ثم قضيت الليل فى مشاهدة التلفاز . الخطوات الصغيرة ( لنقل مثلاً كتابة ثلاث جمل موسيقية ) ترضى حاجة عقلك إلى القيام بأمر ما وتلطف من إحباطه . وإذ خفتت أجراس الإنذار ، سوف تجدد مدخلك إلى المخ المركزى وتحظى بتدفق عصارة الإبداع مرة أخرى .

## كيف تصير الخطوات الصغيرة وثبات هائلة ؟

**إن عقلك مبرمج على مقاومة التغيير ، ولكن عن طريق اتخاذك لخطوات صغيرة ، يصير بمقدورك إعادة توصيل جهازك العصبى بحيث يقوم بالتالى :**

- **" ينزعك " بعيداً عن حالة السكتة الإبداعية .**
- **يلتف حول استجابة الكر والفر .**
- **يوجد وصلات جديدة بين الأعصاب بحيث يمكن لعقلك أن يضطلع فى همة بعملية التغيير ، فتمضى قدماً نحو هدفك على جناح السرعة .**

## الضغط النفسى . . . أم الخوف ؟

فى حين أصبحت التسمية الطبية الحديثة للشعور الناجم عن مجابهة تحدى جديد أو هدف كبير هي **الضغط النفسى** ، فإنه وعلى مدى أجيال لا تحصى كان معروفاً باسمه القديم والشائع ألا وهو **الخوف** ، وحتى الآن وجدت أن الأشخاص الأكثر نجاحاً هم أولئك الذين يحدقون فى الخوف دون أن يتحرك لهم جفن . وبدلاً من الارتكان إلى مصطلحات مثل **القلق** ، **الضغط النفسى** ، **أو التوتر العصبى** ، فإنهم يتحدثون بصراحة عن شعورهم بالخوف من حجم مسئولياتهم وتحدياتهم . وإليكم ما يقوله " جاك ويلش " المدير التنفيذى السابق لشركة ( جنرال إليكتريك ) : " كل شخص يضطلع بإدارة شيء ما يعود إلى منزله كل مساء وهو يناضل ضد نفس الخوف : هل سأكون الشخص الذى يدمر هذا المكان ؟ " ، و" تشك جونز " مبدع " بيب لو بو " ، و " ويلى إىْ كويوتى " ، يؤكد قائلاً : " الخوف عنصر مهم فى أى عمل إبداعى " . كما أن " سالى رايد" رائدة الفضاء ، لا تخاف التحدث بوضوح عن الخوف قائلة : " كل المغامرات والرحلات ، وخصوصاً تلك التى تتم فى مقاطعات ومناطق جديدة ، تعد مصدراً للخوف " .

أصابتنى الحيرة حول سبب تفضيل الكثير من الأشخاص المرموقين كلمة **الخوف** عن **الضغط النفسى** أو **التوتر** ، وتوصلت

إلى الإجابة ذات يوم بينما كنت أعمل في كلية الطب بجامعة كاليفورنيا بـ " لوس أنجلوس " ، عاكفاً على ملاحظة الأطباء في فترة تمرنهم . ومرة أخرى كنت أتابع إحدى الطبيبات المقيمات المتخصصات بطب الأسرة على مدار يوم عملها في المركز الصحى ، مشاهداً الصغار والكبار ذوى التنوع الهائل من الأمراض والمتاعب الصحية التى تستوجب الرعاية الأولية للطبيبة . فلاحظت أن الكبار عندما يأتون إلى الطبيبة ويتحدثون عن ألمهم الانفعالى ، يختارون كلمات مثل : **الضغط النفسى** ، **القلق** ، **الإحباط** ، **التوتر العصبى** ، **والوطأة** ؛ ولكن عندما راقبت الأطفال وجدتهم يعبرون بألفاظ عن مشاعرهم مثل : **الذعر** ، **والحزن** ، **والخوف** .

كان استنتاجى أن سبب الاختيار المختلف للكلمات لا علاقة له بالأعراض ، إنما بالتوقعات . يفترض الأطفال أن مشاعرهم كانت طبيعية ؛ حيث يدرك الأطفال أنهم يعيشون فى عالم لا يستطيعون السيطرة عليه ، فليس لهم دور فى تعكر مزاج الوالدين من عدمه ، أو إذا ما كان معلموهم جيدين أو سيئين . إنهم يفهمون أن الخوف جزء من حياتهم .

أعتقد أن الكبار يفترضون أنهم إذا ما عاشوا حياتهم على النحو الصحيح ، فإن بوسعهم السيطرة على مجريات الأمور حولهم . وحين يظهر الخوف ، يبدو أمراً خاطئاً تماماً ، وهكذا يفضل الكبار تسميته بأسماء تنتمى إلى المرض النفسى ؛ حيث

يصير الخوف اضطراباً ، إنه مجرد شيء يوضع فى علبة وعليه عبارة منمقة تقول : " ضغط نفسى " أو " توتر عصبى " .

هذه الطريقة لمعالجة الخوف غير مثمرة . إذا كنت تتوقع أن الحياة جيدة ، فينبغى أن تكون دوماً فى خير نظام لها ، فإنك تضع نفسك بذلك أمام الذعر والهزيمة . إذا كنت تفترض أنه من اليسير والهين خوض غمار وظيفة جديدة ، أو مشروع زواج ، أو تحقيق هدف صحى ، فسوف ينتابك الغضب والارتباك عندما تبزغ المخاوف ، وسوف تقوم بأى شىء من أجل أن تختفى ، وقد لا ندرك حتى مقدار المبالغة والإحباط فى الإجراءات التى نتخذها للتخلص من الخوف . تلك الظاهرة الشائعة ، ولكن غير المثمرة موجزة فى إحدى النوادر : كان هناك رجل سكران جاثياً على يديه وركبتيه يبحث عن مفاتيحه تحت ضوء مصباح الشارع . فاقترب منه شرطى وسأله : " ماذا تفعل ؟ " ، فتمتم المخمور قائلاً : " أبحث عن مفاتيحى " ، فسأله الشرطى : " أين أوقعتها ؟ " قال المخمور : " هناك " ، وأشار نحو نهاية المجمع السكنى . حك الشرطى رأسه قائلاً : " إذا كنت قد أوقعتها هناك فلمَ تبحث عنها هنا ؟ " ، فأجاب المخمور : " لأن الضوء أفضل هنا ! " .

حين تصير الحياة شاقة ومخيفة ، نميل إلى البحث عن حلول فى المواضع السهلة أو على الأقل فى المواضع المألوفة ، وليس فى المواضع المظلمة والمزعجة ، حيث قد تكمن الحلول الحقيقية !

وعلى هذا فإن الشخص الذى يخاف العلاقات الحميمة قد يغير وظيفته أو المدينة التى يعيش بها ، أو يعمل على تحسين حياته المهنية حسنة الحال فعلياً ، بدلاً من أن يغامر بالذهاب إلى الطرف البعيد للبحيرة القريبة من منزله ؛ حيث قد يجرب علاقات حميمة . والأشخاص الذين لا يهتمون بشأن صحتهم أو من يتجاهلون زيجاتهم غير الموفقة قد يبتاعون منزلاً جديداً أو منزلاً إضافياً ، ويركزون على هذه الشئون كبديل . أما الأشخاص ذوو التقدير المتدنى لذواتهم قد يثبون نحو جراحة تجميلية أو حمية غذائية وأنظمة تدريبية قاسية ، مركزين على مقدار ما يتناولونه من سعرات حرارية ومجموعات الأطعمة المختلفة بدلاً من مواجهة وانتقاد أنفسهم .

" الخوف معلم لا يقدر بثمن " .

ـــ " لانس آرمسترونج "

أما إذا توقعت **الخوف** فيمكنك معالجته بطريقة تتسم بالتعاطف ؛ فمن المفيد أن نتذكر أننا عندما نرغب فى التغيير ، لا تقود أفعالنا الأفكار الرشيدة على الدوام ؛ إذ يمكن للخوف أن يرد في أشد المواضع اعتيادية . لنقل مثلاً إنك وصلت عملك متأخراً على مدار الأسبوعين المنصرمين . وذات صباح استيقظت واتخذت قراراً عاقلاً جداً : اليوم سيكون اليوم الذى تصل فيه

المكتب أخيراً فى موعدك . ولكن من المحتمل أن تعمد مخاوفك التى قد لا تكون واعياً بها - حتى ربما مقابلتك لزميل متغطرس - إلى أن تجذب عقلك نحو مساراتها الخاصة ؛ فتقودك لأن تقوم بمكالمة هاتفية إضافية أو أن تجمع قطع الملابس من أجل التنظيف قبل مغادرة المنزل . وحقيقة الأمر ، قد يقودك الخوف بشكل غير واعٍ إلى أن تقوض أفضل نواياك .

لا تسمح لهذه العقبات على طريق التغيير أن تخلف لديك شعوراً بالذنب والإحباط ، فتقلع عن محاولاتك للتحسين . إن الصراع سمة الذات الإنسانية ؛ لو كان بمقدور البشر التحكم فى أفعالهم دون مشقة لكنا جنساً أرقى بكثير ، ولبدت الصفحة الأولى من صحيفة الصباح مختلفة كل الاختلاف . فضلاً عن ذلك ، استعن بأوقات الشدة لتتذكر أن الخوف هبة هذا الجسد ، التى توقظك إزاء التحديات . فكلما تعاظم اهتمامنا بأمر ما ، وطاف خيالنا حوله ، تعاظم مقدار خوفنا . إن النظر إلى الخوف من هذه الزاوية يمكن أن يعيننا على أن نشعر بقدر أقل من التشوش والضيق . وفى أثناء الشدائد والأوقات العصيبة ، إذا ما أدركنا أن الخوف أمر عادى ، وعلامة طبيعية على الطموح ، من شأن هذا أن يعيننا على التشبث بالأمل والتفاؤل ، تلك السمات التى ترفع من استعدادنا لاتخاذ الخطوات الصغيرة من ذلك النمط الذى يتجاوز بنا الخوف . وبدلاً من الانفجار غاضبين من أنفسنا لوصولنا إلى العمل متأخرين مرة أخرى ، أو التوصل للاستنتاج

الحزين الذى يقول إننا غير قادرين على الوصول إلى العمل فى الموعد ، يمكننا أن نعترف فى هدوء بالخوف وبتأثيره علينا . ومن ثم يمكننا أن نتخذ خطوات صغيرة بهدوء وحرص ، كأن **نتخيل** ببساطة محادثة سارة مع أحد زملاء العمل ، وفى النهاية تقوم خطوات صغيرة كتلك بتكوين عادات جديدة فى عقولنا . فى الفصول التالية ، سأعرض لكم الخطوات الصغيرة لـ " الكايزن " بمزيد من التفصيل ؛ بحيث يمكن من خلالها مواجهة الخوف ، وتحويله لصالحنا .




# اطرح أسئلة صغيرة

تهيئ الأسئلة الصغيرة مناخاً عقلياً مرحباً بالإبداع الحر والمرح الطليق ، فعندما تطرح على الآخرين أسئلة صغيرة ، فإنك توجه هذه الطاقة الإبداعية نحو أهداف الفريق ، وعن طريق طرح الأسئلة الصغيرة على نفسك فإنك بذلك تمهد الأرض لبرنامج " كايزن " شخصى للتغيير .

أحد أكثر الطرق فعالية من أجل " برمجة " عقلك هى تقنية " الكايزن " الخاصة بطرح الأسئلة الصغيرة . أول ما وضعت هذه الفكرة موضع التجربة كان حين استعانت بى إحدى المؤسسات الصناعية ، من أجل مساعدة مدرائها على تحسين مستوى عمل بعض المجموعات ضعيفة الأداء . ورحت أتابع المشرف الخاص بإحدى تلك المجموعات ـ وكان يُدعى " باتريك " ـ وهو يدير

اجتماعاً . كـان " باتريـك " يجـوب المكـان ذهاباً وإياباً مواجهـاً موظفيه ، متسائلاً بصوت عال ولهجة متسارعة : " مـاذا سيفعل كل منكم حتى تكون شركتنا الفضلى فى مجالهـا ؟ " ، واستحال هذا التساؤل عادة ملازمـة لـ " باتريـك " سـواء فـى الاجتماعـات الرسمية أو اللقاءات الودية .

كـان " باتريـك " يتمنـى أن يغـرس فـى فريقـه إحساسـاً بالمسئولية ، وظن أنه بـذلك يشـحنهم مـن أجـل ابتكـار منتجـات وخدمات جديدة وجريئة جنباً إلى جنب مع التوصل لوسائل توفير نفقـات ضـخمة . لكـن المـوظفين بـدلاً مـن ذلـك كـانوا يصـابون بالتحجر . كان يمكـن رؤيـتهم يكابـدون الضـيق ، ويحـدقون فـى الأرضية ، وتهتز أطرافهم بعصبية فى مقاعدهم . لقـد لاحظـت أن يدى أحدهم راحت ترتجف فعلياً ، ولم أدر إذا كان هذا خوفـاً أو غضباً . فيما بعد سمعت الموظفين يتبـادلون الشـكوى الأليمـة فيمـا بينهم : **" ما الذى يتوقعه منا " باتريـك " ؟ لماذا ينبغـى علينـا التوصل إلى أفكار جديدة ؟ أليست هذه مهمته هو ؟ إن علينا من المهام ما فيـه الكفايـة " !** إن الاقتراحـات المعـدودة التـى تلقاهـا " باتريك " منهم كانت على شاكلة : توظيف المزيد مـن العـاملين لمعاونتهم فى أداء مهامهم ، أو شراء أجهـزة حديثـة لتحـل محـل الماكينات التى عفا عليها الزمن ، وكانـت مثـل هـذه الاقتراحـات تتطلب إجراءات مكلفة وغير عمليـة ، فمـا كانـت سـوى شـكاوى مقنعة ، وخلال الأشهر الثلاثة التاليـة لقيـام " باتريـك " بدعوتـه

الملحة من أجل التحسين ، زاد عدد أيام الإجازات المرضية لموظفيه بنسبة ٢٣ بالمائة .

قلت لـ " باتريك " إننى أتفق مع استراتيجيته الأساسية فى التوجه نحو موظفيه كمصدر للأفكار الجديدة . ففى أوساط إدارة الأعمال باليابان ، من بين مفاهيم استخدام " الكايزن " الأساسية : تشجيع كل موظف على الاحتفاظ بيقظته ونشاطه الفكرى من أجل صالح الشركة ، تلك الطريقة التى تثمر أفكاراً ناجحة لتوفير النفقات ، وتجعل من الموظفين طاقة مثمرة ومشاركة لأبعد حد . وعلى الرغم من ذلك فإن طريقة " الكايزن " لا تثمر وحسب من خلال الحماس المبالغ فيه لتطوير الشركة تطويراً ضخماً ، ولكن من خلال متطلبات أبسط وأصغر نطاقاً ؛ لذا اقترحت على " باتريك " أن يلطف من نبرته الحماسية ، وأن يعيد صياغة ما يقوله . وفى الاجتماع التالى ، استخدم " باتريك " صوتاً أهدأ ، وسأل كل واحد من موظفيه : " هل يمكن أن تتوصل لخطوة صغيرة للغاية بوسعك اتخاذها من أجل تحسين عملية الإنتاج أو المنتج ؟ " ، ولدهشته ، تحركت الوجوه فى أرجاء الغرفة نحوه ؛ بينما بدأ موظفوه يديرون فى رءوسهم هذا السؤال المختلف شيئاً ما ، وأخذوا يستقيمون فى جلستهم ويشاركون فى المناقشة .

وارتقت استجاباتهم بشكل ملحوظ سواء كماً أو نوعاً ، ثم نهض أحد الموظفين وتحدث مباشرة ، وكان قد لاحظ أن القطع

المعدنية الصغيرة التى تتبقى من العمل فى الورش الميكانيكية يتم التخلص منها عند نهاية اليوم ، وتساءل إذا كان من الممكن أن تجد الشركة مشترياً لها بدلاً من التخلص منها . ( بدأت الشركة بالفعل فى بيع قطع المعدن فيما بعد ) ، وأدرك رجل آخر أن معظم الأخطاء المتعلقة بالأدوات الميكانيكية كان يقع فيها الموظفون الجدد ممن لم يتجاوزوا ستة أشهر منذ تاريخ تعيينهم . وتطوع الشخص نفسه بقضاء ساعتين يومياً فى تدريب العاملين الجدد كمحاولة لتوفير الوقت والمال . ( وقد نجح التدريب فى توفيرهما ) وكان اقتراح ثالث بأن يخصص الموظفون الخمس دقائق الأولى من اجتماعاتهم الشهرية لإبداء الامتنان لهؤلاء الذين كانوا أكثر تعاوناً ونفعاً للجميع ، ثم نفذت هذه الفكرة على الفور ، وقد وجدت رواجاً حتى إنها امتدت إلى طابق المتجر ، حيث أخذ الموظفون يتبادلون المجاملات فى التو والحال بدلاً من أن ينتظروا موعد الاجتماع . وبسرعة معقولة ، ارتفعت الهمة والكفاءة والإنتاجية ، ولم يقتصر الأمر على شعور الموظفين بالرضا لتنفيذ مقترحاتهم وتحسين روتينهم اليومى فحسب ، ولكنهم علاوة على هذا أحسوا بالحبور الإنسانى العالى الذى يستشعره كل من يكون مشاركاً ونشطاً فى عمله ، وهبط عدد الإجازات المرضية مرة أخرى إلى مستواه الطبيعى .

ماذا حدث ؟

**" إننا نشكل حياتنا عن طريق الأسئلة ، سواء تلك الأسئلة التى نطرحها ، أو التى نُعرض عن طرحها ، أو التى لا نفكر مطلقاً فى طرحها " .**

ـــ " سام كين "

## عقلك مولع بالأسئلة

جرِّب القيام بهذه التجربة . غداً فى عملك ، أو حيثما تقضى وقتك ، اسأل أحد الأصدقاء أو الصديقات عن لون السيارة المركونة بجوار سيارته . غالباً ما سيرنو إليك صديقك بنظرة دهشة ، ثم يعترف بأنه لا يعرف ! كرر سؤالك له فى اليوم التالى ، واليوم الذى يليه . وبحلول اليوم الرابع أو الخامس ، لن يكون أمام صديقك خيار آخر : فبينما يقود سيارته فى المكان المخصص للركن فى الصباح التالى ، سيذكره عقله بذلك الشخص السخيف ( أنت ) الذى سيسأله ذلك السؤال السخيف ، وسيضطر إلى أن يخزن الإجابة فى ذاكرته قصيرة المدى . ندين بهذه النتيجة جزئياً لـ " قرن آمون ( الهيبوكامبوس ) ـ hippocampus " والموجود فى الجزء الخاص بالثدييات من عقلك وهو يقرر أى المعلومات تخزن وأيها يستعاد ، ومعياره الأساسى فى ذلك هو التكرار ، وهكذا فإن طرح هذا السؤال مراراً وتكراراً لا يدع أمام العقل خياراً آخر سوى أن يُبدى انتباهه ويبدأ فى إعداد الإجابات .

وقد تبين أن الأسئلة ( مثل : ما لون السيارة المركونة بجوار سيارتك ؟ ) وسيلة مثمرة ونافعة في تكوين الأفكار والحلول بقدر أعلى من الأوامر الصارمة ( مثل : أخبرني بلون السيارة المركونة إلى جوار سيارتك ) . وتفترض النتائج التي توصلت إليها من خلال المختبر غير الرسمي الخاص بي ، وملاحظتي للمرضى من عملائي من الشركات ، أن الأسئلة ببساطة وسيلة أفضل لإشراك العقل وجذب اهتمامه ؛ فإن عقلك يرغب في اللعب ! والسؤال يوقظ العقل ويمنحه البهجة ، كما يحب عقلك أن يجيب عن الأسئلة وأن يتدبرها ، حتى تلك الأسئلة السخيفة أو البلهاء . في المرة التالية التي تسافر فيها بالطائرة ، استطلع رفاقك من المسافرين وما يمارسون من نشاطات ، وإنني متأكد أنك ستجد كثيراً من الأشخاص منهمكين في حل الكلمات المتقاطعة ، وهي بالأساس سلسلة من الأسئلة التي تغازل العقل ، وتأخذه من خوفه من سأم الرحلة الطويلة المقبل عليه ، أو لاحظ عدم اهتمام أحد الأطفال بالصيغ التلقينية ( هذا جرو ) مقارنة باتساع عينيه عن طرح سؤال ، حتى ولو أجبت بنفسك عن سؤالك ( ما هذا ؟ إنه جرو ! ) يقوم الوالدان بالفطرة بطرح الأسئلة ، ثم إجابتها ، ثم طرحها مرة أخرى ليروا إذا كان الأطفال سيعيدون الإجابة . إنهم يدركون أن العقل مولع بالأسئلة .

وأكرر من جديد ، لقد عاينت آثاراً مختلفة اختلافاً عميقاً لكل من طرح الأسئلة وتقرير الأوامر وليس فقط في أثناء اجتماعات

العمل ، ولكن كذلك فى المواقف الشخصية والشئون الطبية . على سبيل المثال ، فإننا جميعاً معتادون على تلقى التعليمات الخاصة بتحسين حالتنا الصحية ، حتى إننا نستطيع استظهارها ونحن نائمون : تناول خمس مرات يومياً فاكهة وخضراوات ، قلل ما تتناوله من دهون مشبعة ومهدرجة ، مارس التمارين البدنية بانتظام ، اشرب مياهًا بكمية كبيرة ، إلخ . وعلى الرغم من ذلك ، فمن الواضح أن هذه الأوامر المعادة فشلت فى أن ترسخ بداخلنا ؛ فهذا ما تقره مستويات الإصابة بالبدانة ، وأمراض القلب ، والسكر .

ولقد وجدت أن المرضى فى مركز الرعاية الطبية الأسرية بجامعة كاليفورنيا بـ " لوس أنجيلوس " ، يحققون المزيد من التوفيق فى اللقاءات الصحية الإرشادية عندما اقترحت أن يطرحوا على أنفسهم أسئلة طريقة " الكايزن " :

- إذا كانت الصحة الحسنة على رأس أولوياتى ، فما الأمر المختلف الذى سأقوم به اليوم ؟
- ما هى إحدى الطرق التى يمكننى أن أذكر بها نفسى لكى أشرب المزيد من المياه ؟
- كيف أجد مكاناً فى نظامى اليومى لبضع دقائق إضافية من التمارين ؟

بعد أن سمح المرض لعقولهم بالعكوف على هذه الأسئلة وتمحيصها لبضعة أيام ـ وقد كانوا مصرين على أنه ما من وقت لديهم للاهتمام بصحتهم ـ بدأوا يتوصلون إلى طرق مبتكرة لإدراج العادات الحميدة فى نظامهم اليومى . بدأت إحدى المريضات فى الاحتفاظ بزجاجة مياه فى سيارتها ، حتى ولو كانت هذه الزجاجة فارغة ؛ فقد ظنت أنها سوف تذكرها بشرب المزيد من المياه ، وهذا ما حدث . وهناك امرأة أخرى كانت كثيرة السفر مما جعل من الصعب عليها اتباع برنامج لإنقاص الوزن ، فقررت الاستمرار فى طلب طعامها المعتاد من المطاعم ، ولكن قررت كذلك أن تطلب من النادل أن يلف لها نصف الوجبة قبل تقديمها لها . على النحو الذى لا يدعها ترى النصف الذى تأخذه معها إلى غرفتها بالفندق ، وامرأة ثالثة شعرت بأنه من المفيد لها التحلى باتجاه نفسى إيجابى ، فتوصلت لفكرة أن تدير مقطوعة موسيقية حماسية بينما تغسل أسنانها فى الصباح .

وقد أقرت كل من النساء الثلاث أنها أحسنت اختياراتها لأطعمتها ، وأنها هدأت من لذة الاستمتاع بالطعام بداخلها ؛ فقط لأن السؤال الصحيح والمتكرر جعلها أكثر وعياً بصحتها . ولشعورهن بالسرور للإجابات المبتكرة التى تدفقت إليهن ، ولتحفزهن لاتباع إلهامهن الخاص بدلاً من أوامر الطبيب ، فسرعان ما أخذن يبحثن متحمسات عن إجراءات إضافية يمكن لهن اتخاذها لتحسين حالاتهن . لا شك أنهن لم يمارسن التمارين

للمدة الزمنية الموصى بها ، أو يأكلن طبقاً للإرشادات الغذائية ، لكنهن وضعن خطاهن على طريق النجاح . ( فى فصل : " اتخذ تحركات صغيرة " سأشرح كيف يمكن لتحركات صغيرة جداً - لا تزيد مثلاً عن الاحتفاظ بزجاجة فارغة فى سيارتك - أن تساعد على تحقيق أهداف غير ممكنة ظاهرياً ، أما الآن فيكفى أن ندرك جدوى الأسئلة الصغيرة ) .

## مغافلة الخوف

إن عقلنا مولع بالأسئلة ولن يلفظها . . . إلا إذا كانت الأسئلة كبيرة جداً بحيث تثير الخوف . أسئلة على شاكلة : " كيف يمكننى أن أصير نحيفاً ( أو ثرياً أو متزوجاً ) مع نهاية هذا العام ؟ " ، أو : " ما المنتج الجديد الذى سيضيف أرباحاً بمقدار ملايين الدولارات الإضافية للشركة ؟ " ، هى أسئلة ضخمة ومخيفة . على غرار أسئلة " باتريك " لفريق عمله ، تلك التى تثير الخوف فى نفس كل من هو على مرمى منها . فبدلاً من الاستجابة الحرة الإبداعية ، فإن عقلهم ما إن يستشعر الخوف حتى يكبح جماح الإبداع ويعوق المسلك نحو المخ المركزى ( الجزء المفكر من المخ ) فى الوقت الذى نكون فى أمس الحاجة إليه . وتغدو إحدى مواطن القوة لعقولنا - ألا وهى القدرة على الانغلاق لحماية الذات فى مواجهة الخطر - عقبة كئود .

عن طريق طرح الأسئلة الصغيرة ، نحتفظ باستجابة الكر أو الفر فى وضعية الإغلاق . أسئلة طريقة " الكايزن " من نوع : " ما أصغر الخطوات التى يمكننى اتخاذها لأكون أكثر فعالية ؟ " ، أو " ماذا يمكننى القيام به لمدة خمس دقائق يومياً لكى أقلل من مديونية بطاقتى الائتمانية ؟ " ، أو " كيف لى أن أتوصل إلى أحد مصادر المعلومات بشأن فصول تعليم الكبار فى مدينتى ؟ " . يسمح لنا هذا النوع من الأسئلة بالالتفاف حول مخاوفنا ، كما أنه يسمح للعقل بالتركيز على حل المشكلة ، ومن ثم باتخاذ إجراءات . اطرح أسئلة كثيرة بما فيه الكفاية ، وستجد أن عقلك يخزن الأجوبة ، ويتدبرها ، وفى النهاية يولد بعض الاستجابات المفيدة والمثيرة .

على الرغم من أن آلية الإبداع - أى كيف ينتج العقل فكرة جديدة - مازالت من المسائل شديدة الغموض بالنسبة للعلم ، فإن لدى خبرة عشرات السنين فى معاونة الأشخاص على الانتقال من الجمود وضيق الأفق إلى الابتكار والإبداع ، وأعتقد أن مجرد القيام بطرح السؤال نفسه بشكل منتظم والانتظار فى صبر للإجابة عنه من شأنه أن يشحذ المخ المركزى . إن السؤال ليس أمراً مُلحًا ، فهو غير مخيف بل ممتع ، وهكذا فعندما تطرح أسئلة صغيرة ، فإن " الأميجدولا " الخاصة بك ( حيث تجرى استجابة الكر والفر ) ستبقى نائمة ، أما المخ المركزى المتعطش على الدوام لقضاء وقت طيب ، سيصحو ويشرع فى الملاحظة ، ويعالج السؤال

ويستوعبه بداخله ، وبطريقته السحرية يعد الإجابات عندما يصبح مستعداً ... وقد يحدث ذلك فى أى لحظة ، خلال استحمامنا ، أو قيادتنا للسيارة ، أو غسل الأطباق . ولقد تساءل " آلبرت آينشتاين " ذات مرة : " لماذا تواتينى أفضل أفكارى فى الصباح وأنا أحلق ذقنى ؟ " ، وأتساءل إذا ما كان يطرح على نفسه أسئلة صغيرة ـ نعم ، أصغر أسئلة ممكن طرحها حول طبيعة العالم ـ قبل أن تواتيه تلك الإجابات بأيام أو أسابيع أو أشهر .

**يرجى الهدوء ؛ لكى لا تستيقظ "الأميجدولا" !**

**لتكن أسئلتك صغيرة لكى تقلل من احتمالات استيقاظ "الأميجدولا" ، ولإثارة المخاوف المعوقة والمضعفة . عندما يهدأ الخوف ، يمكن للعقل عندها أن يتعامل مع الأسئلة ، ثم يقدم لها الإجابات حسب جدول مواعيده الخاصة .**

## الأسئلة الصغيرة والإبداع

إذا كنت اضطلعت ذات مرة بمشروع ضخم يتسم بالطابع الإبداعى مثل كتابة خطبة عامة ، فإنك تدرك كم هى مهمة تدعو للتوتر ، وأنك حين تملأ طابعتك بورق جديد ، وتصب كوب شاى

ساخناً ، وتفتح برنامج الكتابة على الكمبيوتر ، ثم تسأل نفسك : " أى افتتاحية ستجعل المستمعين منتبهين لما يسمعون ؟ " ، أو " كيف يتسنى لى أن أقنع مائة من العاملين المفعمين بالشكوك بقبول خطة العمل الجديدة التى سأعرضها عليهم ؟ " ثم تبدأ فى العمل على الشاشة الخالية ـ يبدأ جسدك فى الاهتزاز بعصبية ، ويجف لعابك ، وتبدأ أحشاؤك فى التقلب .

حتى ولو لم تكن واعياً بذلك ، فإن استجابة الكر والفر لديك تلعب دورها هنا ؛ هذا الشعور الذى قد تسميه " سكتة الكتابة " ما هو إلا الخوف فى الحقيقة . إن السؤال الذى طرحته على نفسك ضخم جدًّا ومخيف ، لقد أيقظت " الأميجدولا " فانغلق المخ المركزى بكل بساطة .

إن " مايكل أونداتجى " ، مؤلف رواية المريض الإنجليزى ( The English Patient ) ، يستعين بالأسئلة الصغيرة عندما يجلس ليكتب رواياته . ويقول: " لا يكون فى ذهنى أية موضوعات كبيرة " ( وسوف تسمع هذه العبارة تتردد على لسان كتاب عظام آخرين ) . وبدلاً من أن ينطلق من سؤال ضخم على نحو تستحيل إجابته ، من نوع : " أى نوع من الشخصيات يمكن أن تسلب لب القراء ؟ " ، فإنه يتناول أحداثًا قليلة ، مثل تحطم طائرة ، أو مثل فكرة مريض وممرضة يتجاذبان أطراف الحديث فى الليل ، ثم يسأل نفسه بضعة أسئلة صغيرة ، مثل : " من هو الرجل الموجود على متن الطائرة ؟ وما سبب وجوده

بها ؟ ولماذا حدث التحطم ؟ فى أى عام كان هذا ؟ " ، ومن إجاباته عن تلك الأسئلة ، حسب قوله : " تتجمع تلك الشذرات ، أو قطع الفسيفساء الصغيرة إلى بعضها البعض ، فيصير بوسعك اكتشاف ماضى تلك الشخصيات ، وأن تبتكر ماضياً لبعضها " . وفى نهاية الأمر تقوده إجابات أسئلته الصغيرة إلى شخصيات واقعية مكتملة النمو وناضجة تماماً ، كما تقوده إلى روايات تحصد الجوائز .

حتى ولو لم تكن روائياً ملهماً ، بوسع الأسئلة الصغيرة أن تطمئن المخاوف التى تعوق إبداعك فى سائر مجالات الحياة . تذكر كيف تم اختراع " المايكروويف " على سبيل المثال . لم يكن يجلس " بيرى سبنسر " بمنزله وهو يدقدق بأصابعه ويخبط جبينه ، مفكراً : " كيف ، كيف ، كيف أبتكر جهازاً يحدث ثورة في مطابخ العالم كله ؟ " ، ولكن " سبنسر " الذى عمل مهندساً فى " رايتون " ، ترك ذات يوم قالب حلوى بالقرب من بعض أجهزة الرادار . فذاب قالب الحلوى ، وسأل نفسه : " لماذا يكون للرادار هذا التأثير فى الطعام ؟ " وقاده هذا السؤال الصغير إلى إجابات قادته بدورها إلى أسئلة صغيرة أخرى والتى غيرت فى النهاية الطريقة التى نعد بها ـ أنا وأنت ـ العشاء !

## من إرشادات " الكايزن "

إنك ترغب فى القيام بشيء يتسم بالإبداع : كتابة قصة أو قصيدة أو أغنية ، رسم لوحة ، أو تحقيق حلمك فى الحياة المهنية المثالية لك ، أو التوصل إلى أحد الحلول المدهشة لمشكلة فى العمل ، لكنك لا تدرى من أين تنطلق ، ويصر عقلك على حالة من الخواء التام .

خلال أوقات كهذه ، يمكن لـ " الكايزن " أن يعاونك فى استدعاء طاقاتك الإبداعية . وذلك على الرغم من أنك لا تستطيع إرغام عقلك على اصطياد الأفكار الإبداعية بمجرد إعطائه أمراً ، ولكنك تستطيع برمجته لكى يطلق العنان للعملية الإبداعية ببساطة عن طريق طرح سؤال صغير على نفسك . وإليك بعض الأسئلة الصغيرة الأكثر شيوعا بين عملائى والتى يستخدمونها لتحفيز الإبداع . ولا تتردد فى الاستعانة بها . وبصرف النظر عن السؤال الذى ستستخدمه ، فإن الأهم أن تطرحه بهدوء وبصبر جميل ؛ إذ عندما تستخدم مع نفسك لهجة حادة أو ملحة ، سيقف الخوف حائلاً أمام العملية الإبداعية .

- ما الشيء الذى أود تقديمه للعالم من خلال كتابى ، أو قصيدتى ، أو لوحتى ؟
- من الشخص الذى يمكننى أن أسأله النصح أو الإلهام ؟
- ما السمة الخصوصية فى عملية الإبداع لدى ، أو فى مواهبى أو فى فريق العمل معى ؟
- ما طراز العمل الذى سيمنحنى الحماس والإشباع ؟

وتذكر : إذا قمت بتكرار السؤال على مدار عدة أيام أو أسابيع ، أو المدة التى يقتضيها الأمر أياً كانت فإن قرن آمون ( الهيبوكامبوس ) ذلك الجزء من المخ الذى يقوم بتخزين المعلومات لن يجد أمامه خياراً آخر سوى توجيه السؤال . وسيقوم المخ بطريقته الخاصة ، وحسب جدول مواعيده الخاص بتقديم الإجابات لك .

## الأسئلة الصغيرة لنزع فتيل المخاوف المركبة

أحد الأمثلة على استخدام الأسئلة الصغيرة مستمد من امرأة سأدعوها " جريس " . كانت امرأة ذكية قادرة على خوض المنافسات الضارية ، تقوم بإدارة عملها الخاص ، لكنها مصابة بالإحباط لعدم قدرتها على التوصل لعلاقة عاطفية دائمة ومشبعة .

وبينما أنصت لكلام " جريس " تساءلت إذا كان الخوف يقف عقبة أمام هذه المرأة المفعمة بالثقة . وكما رأينا كان الخوف مراراً وتكراراً هو ما يحول بين الناس وبين ما ينشدون ، وتميل المخاوف إلى الانقسام إلى نمطين أساسيين : الخوف من عدم الاستحقاق ( إننى لا أستحق هذا ) ، والخوف من فقدان السيطرة

( ماذا لو أحببته ثم هجرنى ؟ ) . عندما طلبت من " جريس " أن تحدثنى عن الرجال الذين تقدموا إليها قبل ذلك ، اشتكت من أنها كانت أحياناً تلتقى برجال جادين فى الارتباط بها ، لكن كانت هناك دائماً عقبة ما ، كأن يكون لديها طفل من زيجة سابقة ؛ أو أن مهنتها غير مساوية للمكانة الاجتماعية ؛ واتضح أنها تميل لقضاء وقتها مع رجال أثرياء وواسعى النفوذ ومثيرين للاهتمام ، ومحايدين كذلك تجاه الآخرين ؛ بمعنى أنهم غير معنيين بالتواصل الشخصى أو بنوع العلاقات التى تدوم طول العمر مما تقول " جريس " إنها تنشده . لماذا كانت " جريس " تلفظ رجالاً ذوى عيوب صغيرة نسبياً ، لصالح رجال من الواضح أنهم لا ينتوون الزواج ؟

لقد استعنت بأحد تدريباتى المفضلة ، لكى أثبت أنه فى حالة " جريس " فإن الخوف هو المسئول فى الحقيقة . طلبت من " جريس " أن تتخيل أن هناك آلة زمن خيالية تقف بالخارج أمام باب مكتبى ، ويمكن أن تنقل روحها لتسكن فى جسد أحد والديها ، وطلبت منها أن تختار إذا كانت ستسكن جسد أمها أم أبيها ، وتتقاسم نفس مصير واحد منهما . كانت إجابة " جريس " علامة مأثورة على وجود مشكلة ؛ فقد قالت بلا تردد: " لا أود أن أكون أبى أو أمى . أليس هناك اختيار ثالث ؟ " وفيما نتحدث صار واضحاً أن أمها ، وهى الطرف الذى يحظى بثقة " جريس " وحبها من الوالدين ، كانت تتعرض

لحالة من التحول عندما يوجد الأب فى المنـزل . كانـت الأم تبـدو فى عينى " جريس " الصغيرة وكأنها قد انكمشـت حتـى لا تكـاد تظهر فى حضور زوجها ، لتصبح امـرأة خائفـة ويسـهل السـيطرة عليها . تذكرت " جريس " وعدها لنفسـها بـألا تـدع أى شـخص أبداً يتحكم بها كما فعل والدها مع أمها ، والطريقة الوحيدة التـى توصلت إليهـا لتحقيـق هـذا الهـدف هـى الارتبـاط برجـال أثريـاء ومحايدين لا يمكنها الاعتماد عليهم اعتماداً كلياً .

وعلى الرغم من ذلـك فـإن " جـريس " لم تكـن حتـى الآن قـد ربطت بين رغبتهـا المبنيـة علـى العقـل الحصـيف ( علاقـة حـب وزواج تتسم بـالالتزام ) وبـين التعهـد المهـيمن الـذى قطعتـه علـى نفسها فى طفولتها ( ألا تعانى أبداً من فقدان السـيطرة التـى تبـدو أنها ملازم للحب والعلاقة الملتزمـة ) . بـدأت تـدرك أن مشـكلتها أكثر تعقيداً مما ظنت فيما سبق ، وأنها كانت أكثـر خوفـاً مـن أن تعترف بهذا . اتفقنا علـى أن " جـريس " يمكنهـا الاسـتفادة مـن المزيد من العلاج لمناقشة طفولتها ، ولكن ما كانت " جريس " فـى مسيس الحاجـة إليـه أكثـر مـن أى شـىء آخـر هـو شـريك حيـاة يقاسمها تلك الشئون الحميمـة للغايـة ، وشـرحت لهـا أنـه لكـى يحدث هذا ، لابد لنا أن نتخـذ خطـوات صـغيرة لمسـاعدتها فـى السيطرة على مخاوفها . يمكن للخطوات الكبيرة أن تكـون مخيفـة إلى درجـة التسـبب فـى انتكاسـة . وكسـيدة أعمـال ، كانـت " جريس " مؤمنـة بفكـرة التطـور مـن خـلال إدخـال التحسـينات

الصغيرة ، ووافقت على اتباع اقتراحاتى مهما بدت تافهة إلى حد السخافة .

طلبت من " جريس " أن تصف لى العمل المثالى بالنسبة لها ، وما تود أن تحققه فى مسارها المهنى فى غضون ثلاثة أعوام . أجابت بطلاقة ، فى وصف كامل لأهدافها وأحلامها ولوسائل تحقيقها ، ثم طلبت منها أن تصف لى الزوج المثالى ، وما الذى يتضمنه يوم رائع يقضيانه معاً . فلم تتمكن من ذلك ! كانت مخاوفها من إطلاق العنان لنفسها وأن تدع ذاتها تحت أى احتمال فى حياتها العاطفية ، كانت هذه المخاوف من الضخامة بحيث لم تسمح لها بأن تتخيل يوماً سعيداً تقضيه بصحبة رجل يحبها حقاً .

وعلى هذا فقد بدأنا بأن تطرح " جريس " على نفسها أسئلة صغيرة غير محددة ، من شأنها أن تساعدها على استعادة رغبتها فى الزوج الصالح ، مع تجنب استجابة الخوف الكاسحة لديها . أولاً ، كان عليها أن تقضى دقيقتين يومياً تسأل نفسها : **ما هى صفات الزوج المثالى بالنسبة لى ؟** كان هذا شاقاً على " جريس " فى أول الأمر ، مما أثار دهشتها كثيراً ، فاضطرت لأن تمارسه أكثر قليلاً للتوصل إلى أية إجابة من أى نوع . ومع ذلك ، فحين ضرب السؤال بجذوره فى مخيلتها اكتسبت المزيد من الثقة وصارت أكثر قدرة على تقديم إجابات صريحة ، ثم طلبت منها أن تتصل ببريدى الصوتى مرة كل يوم ، لتجيب عن سؤال آخر :

ما هو السلوك الصغير والمراعى الذى تودين أن يقدمه لك شريك الحياة المثالى الآن تحديداً ؟

ليس هذا بالسؤال الصعب على الأشخاص الراشدين الذين نشأوا لوالدين يقدمان لهم أمثلة يومية على التعاطف والاحترام ، لكنه كان تحدياً بالنسبة لـ " جريس " . أردت أن أمنح " جريس" قوة حلم اليقظة لتتخيل الرجال المناسبين لها ؛ بحيث تكتسب رغبات صحية ، ومرة أخرى راحت تطرح على نفسها السؤال حتى بدأ عقلها يبحث عن الأجوبة على مدار الوقت ، فاكتشفت من بين أمور أخرى أنها ترغب فى شخص يراها جميلة ، ويخبرها بذلك ، شخص يقضى معها إجازات الأعياد فى المنزل ، ولا يعاقر الخمر ، وما إن تكيف عقلها مع اللعبة أصبحت الأجوبة أكثر صفاء ، وصار بمقدورها أن تحدد نوع الثناء الذى تنشده ـ الذى يُقدم لمظهرها أو لمهاراتها ـ وأن تحدد متى يقدم لها هذا الثناء . أدركت متى تريد من رجلها المثالى أن ينصت إليها ، ومتى تريد أن يساعدها على الابتعاد عن مخاوفها الحالية .

وحين أخذت تتخيل علاقات أفضل وتستكشف رغباتها ، فقد كونت فوق ذلك نوايا معقودة لإشباع احتياجاتها الخاصة . واتفقت معها على أنها يمكنها أن تبدأ فى اتخاذ خطوات صغيرة من شأنها أن تزيد من فرصها فى لقاء شريك حياتها . فبدلاً من تناول طعامها بمفردها فى مكتبها ، يمكنها أن تأخذ حقيبة

طعامها إلى المكان المخصص لتناول الطعام فى الدور السفلى من البرج الذى يوجد به عملها . إنها لا تذهب هناك لكى تلفت أنظار الرجال أو حتى لكى تحاول الجلوس بجوار رجل جذاب ؛ كل ما هنالك أن تضع نفسها " فى نطاق الخطر " . طلبت منها فى الوقت نفسه أن تتدبر هذا السؤال الذى يجب أن تطرحه على نفسها : **إذا كنت واثقة بدرجة مائة فى المائة أن أمير أحلامى سوف يظهر فى الأفق فى غضون هذا الشهر ، فما الأمر المختلف الذى سأقوم به اليوم ؟** كانت " جريس " تحافظ على معايير صارمة فيما يتعلق بصحتها البدنية ، لكنها الآن بدأت ترتدى ملابسها بمزيد من العناية ، وتتبع نظاماً غذائياً أكثر قيمة . وبشكل أساسى ، كانت تعد نفسها لرجلها المثالى . وثمة سؤال آخر أعانها على شحذ اهتمامها ومغادرة مكتبها وشقتها بأمان وهو : بافتراض أن رجلك المثالى يشاركك اهتماماتك ، فأين تودين الالتقاء به ؟ قررت " جريس " أنها قد تود الالتقاء به فى صالة الألعاب الرياضية ( لأن هذا يعكس اهتمامه بالصحة ) ، أو أن تلتقى به فى أحد مؤتمرات رجال الأعمال ( لأنها تود الارتباط برجل يقاسمها طموحاتها ) ، أو فى دار العبادة ( لأنها ترغب فى شخص يراعى احتياجاته الروحية ) .

فى غضون ستة أشهر من بدء الجلسات الاستشارية ، التقت " جريس " برجل رائع فى دار العبادة . منحها ما تنشد من مجاملات ، ومن ميل للتحدث ، وكان مستعداً للالتزام ، لقد

تزوجا منذ خمسة أعوام ، وتدل بطاقات التهنئة بالأعياد التى أتلقاها منهما على أنهما على ما يرام . بالطبع لا تقدم الحياة على الدوام نهايات سعيدة كهذه . ولكن أقولها مرة بعد الأخرى ، لقد عاينت كيف ترجح الأسئلة الصغيرة كفة السعادة لصالح شخص ما . وفى حالة " جريس " سمحت لها الأسئلة الصغيرة بتجاوز خوفها وتحديد ما ترغب فيه تحديداً واضحاً بما يكفى لأن تتعرف على سعادتها عندما تلوح لها السعادة .

**من إرشادات " الكايزن "**

**تحسنت حالات بعض عملائى ، ومن بينهم " جريس " عندما التزموا بترك إجابات أسئلتهم الصغيرة فى بريدى الصوتى . ولكن ليس لدى الجميع معالج ( وليس كل المعالجين يحبون إغراق بريدهم الصوتى بالرسائل ) ، وقد يجرب هؤلاء الناس الاتصال بأحد الأصدقاء أو الأقارب ، وإذا بدا هذا مخيفاً للغاية ، فإن هناك وسائل أخرى يمكن استخدامها فى هذا الشأن مثل تدوين إجاباتهم كتابة فى دفتر يوميات ، أو ترك رسائل لأنفسهم على جهاز الرد الآلى بالهاتف .**

## الأسئلة السلبية :

## خلطة مسممة للعقل

إن قدرة الأسئلة على تشكيل التجربة والسلوك ليست قاصرة على التطبيقات الحيوية والمثمرة فحسب ؛ ففى أحيان لا حصر لها ، سمعت عملائى وهم يوجهون لأنفسهم أسئلة جارحة ومؤلمة ، وقد تكون وجدت نفسك توجه سؤالاً مما يلى لنفسك :

- لماذا أنا أحمق هكذا ؟
- كيف أكون بهذا الغباء ؟
- لِمَ يتمتع الآخرون جميعاً بعيشة أهنأ من عيشتى ؟

لدى تلك الأسئلة أيضاً القدرة على جذب اهتمام العقل ، وإلقاء ضوء صارخ وحاد على كل هفوة أو خطأ أو قصور ـ سواء كانت الهفوات والأخطاء حقيقية أو متخيلة أو مبالغًا فى حجمها . إنها تقدح زناد الطاقة الذهنية ، حسناً ، لكن هذه الطاقة تستغل فى تقليب مواطن الضعف وتؤكد على أوجه القصور .

عندما أسمع عملائى يؤذون أنفسهم بهذه الطريقة ـ وخاصة أولئك الذين يفتقرون إلى تقدير الذات ـ أطلب منهم تطبيق تقنية أخرى من تقنيات " الكايزن " : أن يتصلوا ببريدى الصوتى مرة

كـل يـوم ويخبرونـى بفكـرة إيجابيـة واحـدة خطـرت لهـم عـن أنفسهم ، أو بفعل إيجابى واحد قاموا بـه ، مهمـا كـان ضـئيلاً ، وفى غضون شهر ، يقر أغلبهم بـأن المشـاكل التـى قـادتهم لطلـب استشارتى تبدو أقل وطأة من ذى قبل ، كمـا أنهـم بـدأوا ينظـرون إلى العلاج نظرة مختلفة ، على أنه رحلة تتطلب شجاعة وهمـة ، وليس على أنه إجراء ضرورى لأنهم مخطئون ويجب ضبطهم .

**من إرشادات " الكايزن "**

**إذا كنـت تميـل لتـوبيخ نفسـك بأسئلة مـن نـوع ( لـماذا أنـا بهـذه البدانة ؟ ) ، حاول أن تطرح سؤالاً مثل : ما الشيء الوحيد الذى أغبط نفسى عليه اليوم ؟ اطرح هذا السؤال يومياً ، ودون إجابتـك فـى دفـتر يوميات ، أو فى صفحة من الورق تحتفظ بها فى مكان مخصوص .**

## طرح الأسئلة الصغيرة على الآخرين

ذات مرة ، التحقت بمدرسة من مدارس المرحلة المتوسـطة فـى " لوس أنجيلوس " بصحبة فريق من الأطباء المقيمين ممن يتـدربون ليصبحوا أطباء أسرة ، ومن المسلم به فـى مجـال طـب الأسـرة أن المراهقين يكرهـون الـذهاب للطبيـب ، وحتـى هـذه النقطـة قبلنـا

جميعاً على مضض التعامل مع هؤلاء المراهقين الذين كانوا غير متفاعلين . كان الأمر محبطاً على وجه الخصوص للأطباء الذين أرادوا التحدث مع الأولاد حول أمور صحية مهمة ، كتعاطى المخدرات ، والجنس ، والتدخين ، لكنهم أحسوا أن المرضى الصغار غير مهتمين بالنقاش . وكلنا فكرنا قائلين : هذا هو حال المراهقين ، لا يمكن لك فعل شيء حيال هذا ، لكننى أدركت أنه ما من شخص سأل هؤلاء الأولاد على الأقل كيف يمكن جعل هذه الزيارات لمكتب الطبيب تجربة أقل إزعاجاً ومشقة ؟

وهكذا ذهبنا إلى المكان الأكثر ألفة لهم عنه بالنسبة لنا ، أى فصولهم الدراسية ، وسألنا الأولاد عما يروق لهم وما لا يروق لهم فى زيارتهم للطبيب . رفعت إحدى المراهقات يدها وقالت إنها حين تذهب إلى الطبيب ، تقضى الزيارة كلها فى قلق بشأن العلاج الذى ستتلقاه هناك ، سواء كان تطعيماً ضد التيتانوس أو شيئاً لا يقل عن هذا إزعاجاً ، واقترحت أن يقوم الأطباء بهذه الإجراءات عند بداية الزيارة ؛ بحيث يمكن للمريض أن يركز عقله على أسئلة الطبيب ونصائحه فيما بعد . وعندما أومأ الأولاد من حولها بالموافقة ، قررنا تطبيق هذا الاقتراح ( وقد آتى ثماره على خير وجه ) ، وانتاب الأطباء المقيمين جميعاً شعور بقليل من الدهشة وقلة الشأن عندما قالت طالبة أخرى إنها تفضل أن يصحبها والداها إلى عيادة الطبيب ؛ فقد كان الأطباء يفترضون أن المراهقين يجدون والديهم باعثين على الحرج ، وأنهم سيرون فى

طبيبهم صغير السن بديلاً راشداً أكثر لطفاً ، وكشفت انعطافة أخرى عن سمة غير متوقعة تماماً من المراهقين ؛ إذ أرادت طالبة أخرى أن يعطى الأطباء أرقام هواتفهم للمراهقين مباشرة ؛ بحيث يمكنهم الاتصال بهم لطرح أسئلة شخصية عليهم دون المرور على والديهم .

تعهد كل طبيب من أطباء المجموعة بمساعدة المراهقين ليصيروا راشدين أصحاء وأقوياء ، لكن قلة قليلة منهم قد التقوا بهذه الفئة العمرية خارج النطاق الطبى ، ويعتبر استعدادهم لمقابلتهم فى المدرسة وطرح أسئلة صغيرة عليهم تطبيقاً لأحد جوانب " الكايزن " الأساسية : احترام الآخرين ، حتى هؤلاء الذين نظن أننا نعرف أجوبتهم ومواقفهم النفسية .

وعلى الغرار نفسه يمكنك استخدام أسئلة " الكايزن " ؛ إننى أعرف ناظرة مدرسة تطلب من سكرتيرتها بانتظام أن تخبرها إذا غادر أحدهم مكتبها وتظهر عليه أمارات خيبة الأمل أو الانزعاج ؟ وتدرك هذه الناظرة المحترمة جداً أن أشخاصاً كثيرين من الطلاب وأولياء الأمور قد يشعرون بقلة الحيلة عندما يستدعون لمكتبها ، ولا يصرحون على الدوامٍ بمشاعرهم إلا بعد خروجهم ، وعن طريق جعل سكرتيرتها جزءاً من فريقها ، يمكن للناظرة أن توفر عناية أكثر حساسية لأولئك الأطفال والراشدين ، كما يروق للكثيرين من المديرين وأصحاب الأعمال أن يطرحوا هذا السؤال الصغير على موظف استقبالهم أو مساعدهم : **هل هناك تحسن**

**صغير يود فريق العمل أو الزبائن أو العملاء أن أضيفه ؟** ( للتأكد من تلقي إجابة أمينة على هذا السؤال ، فمن المهم مكافأته بمردود حيوى أمين على الفور والحرص على الاختيار دوماً ) ، بل إننى أعرف محامياً اعتاد أن يقوم بجمع طاقم الحراسة ليستمعوا إلى مرافعاته وليقدموا له الاقتراحات حولها .

إن طرح الأسئلة على الآخرين قد يكون مفيداً أيضاً عندما تواجهك مشكلة فى تحديد احتياجاتك الخاصة . عرفت امرأة لم تكن راضية عن زوجها ، ولكنى عندما سألتها عما تريد من زوجها ، نظرت نحوى نظرة لا تنم عن شىء . لقد ربت هذه المرأة طفلين هما الآن فى المرحلة الجامعية ، واعتنت بوالديها خلال سنين عمرهما الأخيرة ، وساندت المشوار المهنى لزوجها . لقد أنجزت ما لا يستهان به ، لكن من طول ما ركزت على ما يرغب فيه أولادها وزوجها ووالداها أخرجت نفسها من حساباتها . كانت غاضبة من الطريقة التى يعاملها بها زوجها ، لكنها لم تكن تستطيع أن تصف النحو الذى تود أن تُعامل به . وعلى هذا فقد طَرَحَتْ على صديقاتها السعيدات فى زواجهن هذا السؤال : **ما الأمر الذى يقوم به زوجك فيدخل عليك السعادة ؟** ومن إجاباتهن ، أَعَدَّتْ قائمة باختيارات زوجية ، وفى نهاية الأمر صارت قادرة على إجابة السؤال الخاص بها .

لقد التقيت بالعديد من الناس غير الراضين عن مهنهم ، ولكنهم لا يستطيعون التفكير فى أى شىء آخر بودهم القيام به .

لقد تدرب معظم هؤلاء الأشخاص على التفكير في المهنة بوصفها وسيلة لجنى المال ، ولا شيء أكثر ، كما لم تبرمج عقولهم مطلقاً على إجابة سؤال : **ما نوع العمل الذى يمكنه أن يجلب لى الفخر والسرور ؟** في هذه الحالة أقترح عليهم التوجه إلى أصدقائهم ممن يستمتعون بأداء عملهم وسؤالهم : **أى جوانب عملك تجعلك سعيداً ؟** يمكن للإجابات أن تحفز تفكيراً حول مصدر البهجة فى العمل .

أتمنى أن تكتسب عادة أسلوب " الكايزن " فى أن تطرح على نفسك أسئلة صغيرة ( وإيجابية ) . وعندما تشرع فى ذلك ، تذكر أنك تبرمج عقلك على الإبداع ، فاختر سؤالاً واطرحه مرة بعد الأخرى ، على مدار عدة أيام أو عدة أسابيع ، وبدلاً من تجميد عقلك وتكبيله بالأوامر الكثيرة والمطالب الغاضبة ، ستجرب الناتج المثمر من عقل قَبِلَ التحدى بسعادة ، وسواء كان هدفك هو التوصل إلى اكتشاف مبتكر أو فكرة واحدة للتحسين ، ستحقق هذا الهدف عندما تحصل على الجواب . أما إذا كنت تحاول تحقيق هدف شاق أو مخيف ؛ فإن السؤال الصغير قد يكون خطوة واحدة نحو التغيير . خلال ما تبقى من الكتاب سنقترح العديد من الاستراتيجيات الإضافية ـ الآمنة وغير المهددة ـ لكى تلمس أحلامك .

# تقنية " الكايزن "

## ممارسة طرح الأسئلة الصغيرة

تم وضع الأسئلة التالية من أجل اكتساب عادة أسلوب " الكايزن " فى طرح الأسئلة الصغيرة على نفسك . يرتبط بعضها تحديداً بالأهداف ؛ وبعضها الآخر يعطيك تمريناً للسعى إلى التحسين المستمر خلال الجوانب المختلفة لحياتك .

وعندما تبدأ ، تذكر أنك تقوم ببرمجة عقلك ، وأن هذا يستلزم وقتاً من أجل تنمية المسارات العقلية الجديدة . وعلى هذا فاختر سؤالاً وكرر طرحه على مدار عدة أيام أو عدة أسابيع . حاول أن تطرح السؤال على نفسك بانتظام ، ربما كل صباح مع القهوة ، وفى كل مرة تستقل سيارتك ، أو كل ليلة قبل النوم ، وفكر فى كتابة السؤال على ورقة صغيرة والصقه على المنضدة الصغيرة بجوار الفراش ( أو على تابلوه السيارة ، أو على قدح القهوة ) .

إليك بعض الأفكار القليلة لتبدأ . لا تترد فى أن تتوصل إلى أفكارك الخاصة .

- إذا لم تكن سعيداً ولكنك غير متأكد من السبب ، حاول أن تسأل نفسك : إذا كنت لن أخفق وكلى ثقة فى هذا ، فما الأمر المختلف الذى سأقوم به ؟ هذه السمة غير المعهودة للسؤال ستمنح العقل

الأمان اللازم لكى يجيب بكل ثقة وصراحة ، ويمكن لها أن تسفر عن بعض الأجوبة المدهشة التى تضفى الوضوح على أهدافك ؛ فقد تكتشف امرأة استنفذها عملها أنها ترغب حقاً فى الاستقالة لتدرس هندسة المساحات الخضراء ؛ وقد تفاجأ أخرى بأن تجد أن كل ما ترغبه حقاً هو أن تستجمع شجاعتها لتطلب من رئيسها فى العمل أن يلقى عليها التحية فى الصباح .

- إذا كنت تحاول بلوغ هدف محدد ، اسأل نفسك كل صباح : ما هى الخطوة الصغيرة التى يمكننى اتخاذها سعياً نحو هدفى ؟ وسواء كنت توجه السؤال بصوت عال أو فى حدود أفكارك الخاصة ، فأرجو أن تستخدم نبرة رقيقةً مع نفسك ، النبرة نفسها التى ستستخدمها مع صديق حميم . تذكّر تجربة " باتريك " مدير التصنيع الذى اكتشف أن الطريقة مفرطة الجدية واليائسة لا تسفر عن أية إجابات مبتكرة .

- من المسلم به فى عالم إدارة الأعمال أنه لا ينبغى أن تصل شركة من الشركات إلى حالة الرضا التام عن أدائها ، ولكن يجب عليها دائماً وأبداً أن تبحث عن سبل للتحسين . كم أتمنى أن يطبق المزيد من الأشخاص هذه الفلسفة على كل من علاقاتهم ، وحياتهم المهنية ، وحالتهم البدنية ، بدلاً من التعامل مع كل هذا على أنه واقع حتمى . إذا كنت راضياً عن حياتك بوجه عام ، لكن تود أن تبقى

يقظاً أمام فرص واحتمالات التفوق ، يمكنك أن تسأل نفسك سؤالاً مختلفاً اختلافاً طفيفاً عن السؤال السابق : ما الخطوة الصغيرة التى يمكننى اتخاذها من أجل تحسين صحتى ( أو علاقاتى ، أو حياتى المهنية ، أو أى جانب آخر ) ؟ تم وضع هذا السؤال ليبقى منفتحاً ؛ لكى يمنح العقل فرصة كبيرة للانطلاق والابتكار . استعد للأجوبة المدهشة !

- غالباً ما نركز اهتمامنا على الأشخاص الذين نعتقد أنهم الأكثر أهمية ـ رئيس العمل الأساسى ، الطفل المحاط بالمشاكل ، أو الزوج أو الزوجة ـ مما يقودنا إلى تجاهل آخرين ممن قد يكون لديهم رؤى وأفكار ذات قيمة كبيرة لنا . حاول أن تسأل نفسك : هل هناك شخص فى العمل أو فى حياتى الشخصية لم أسمع صوته وآراءه بما فيه الكفاية ؟ ما السؤال الصغير الذى يمكننى أن أطرحه على هذا الشخص ؟

- هذا السؤال موجه لأى شخص لديه صراع مع شخص آخر ، سواء كان : الرئيس فى العمل ، أو الصهر ، أو أحد الجيران ؛ ويحاول التغلب على هذه المشكلة . اسأل نفسك كل يوم : ما الأمر الجيد بشأن هذا الشخص ؟ وربما تتبين بسرعة مواطن القوة لدى هذا الشخص بالوضوح نفسه وبالتفاصيل نفسها التى تدرك بهما أوجه قصوره .

- إذا كنت تميل إلى الشعور بالتشاؤم أو السلبية ، حاول أن تطرح على نفسك هذا السؤال : ما الأمر الصغير المتميز لـديَّ ( أو لـدى شـريك حياتى ، أو الشركة التى أعمل بها ) ؟ إذا تابعت طرح هذا السـؤال على نفسك مع الوقت ، سوف تبرمج عقلك على أن يبحث عما هـو خير وطيب ، وقد تقرر فى النهاية استثمار تلك الجوانب المضيئة ، ربما مـن خـلال حملـة تسـويقية فـى العمـل ، أو مـن خـلال أفكـار لنشاطات عائلية بالمنزل .

## الفصل الثالث

# توصل إلى أفكار صغيرة

تستخدم التقنية اليسيرة للإيهام العقلى
" الأفكار الصغيرة " لمعاونتك على اكتساب المهارات
الجديدة سواء كانت اجتماعية ، أو عقلية أو
حتى بدنية - فقط عن طريق تخيل نفسك
وأنت تؤدى هذه المهارات !

غالباً ما يقال لنا إن الطريقة المثلى لإحداث التغيير هى أن نتحرك أولاً ، أى الانطلاق على أمل أن تتجاوز بنا قوة الدافع كل خوف ومقاومة بداخلنا . فى حقل اللياقة البدنية ، تتجسد هذه الفكرة فى صيحة التحميس الشائعة : " اصطنعها حتى تصنعها ! " أما فى شئون العلاقات الحميمة ، وبناء علاقات العمل ، وتقديم العروض على الملأ ، فيقال لنا : " تظاهر بإتقانك للأمر إلى أن تتقنه حقاً " ، ولكن تخيل شخصاً خجولاً يحاول أن

يتظاهر بعكس حقيقته ، عن طريق ذهابه وحده لحضور حفل كوكتيل ، وهو يوزع التحيات والإيماءات هنا وهناك على أناس غرباء ، ويتظاهر بالشعور بالثقة فى نفسه كشخص ساحر . لن تترك هذه التجربة لديه إلا ألماً نفسياً مبرحاً ، وسيعود إلى بيته ليتجه إلى الفراش مباشرة وهو مصدع الرأس ، مغلظاً الأيمان ألا يكرر هذا الضرب من الحماقات مرة أخرى .

وقد يكون من المريح للنفوس معرفة أن ثمة طريقة أخرى لا تكاد تنطوى على أى ألم ، من أجل التدرب على المهام الشاقة حتى تلك المهام التى يعتقد المرء أنها غير متوافقة مع طبيعته ومواهبه . تسمى هذه الطريقة بالإيهام العقلى ، ومن شأنها مساعدتك على اقتحام سباق بالغ الصعوبة ، أو التجرؤ على المشاركة فى إلقاء كلمة أمام جمع للمرة الأولى ، أو التحدث إلى المرءوسين على نحو أكثر فعالية .

يستفيد الإيهام العقلى بأحدث منجزات علم دراسة الأعصاب وارتباطها بالسلوكيات والتعلم أو ( neuroscience )، والذى يقترح أن أفضل الطرق لتعلم العقل ليست من خلال جرعات هائلة الضخامة، أى : " ما عليك إلا القيام بذلك " ، بل من خلال مقادير صغيرة جداً ، أصغر حتى من أن يصدقها العقل .

## الإيهام العقلى : تجربة متكاملة

لعلك تكون قد سمعت بالفعل عن التخيل المرشد ، وهو المفهوم الذى يسبق مفهوم الإيهام العقلى . وفقاً للطريقة التقليدية المأثورة ، يطلب أطباء النفس من مرضاهم عند ممارسة التخيل المرشد أن يغمضوا عيونهم ، وأن يتنفسوا تنفساً عميقاً ، وهم يتخيلون أنفسهم داخل دار عرض سينمائى جالسين فى مواجهة الشاشة . ومن المفترض بعد ذلك أن يروا أنفسهم على الشاشة ، وهم يقومون بأداء فائق ، يتسمون فيه بكل ثقة ، مهما كانت المهارة التى يرغبون فى اكتسابها أو تحسينها ، سواء كانت أرجحة عصا الجولف بالشكل الصحيح ، أو تقديم عروض على الملأ فى عالم الأعمال والاستثمار ، ولم يحقق هذا النوع من التخيل المرشد إلا نتائج محدودة فيما بعد ؛ حيث أثبتت الأشعة التى أجراها مركز ( PET ) أن هذا التمرين لا يستثير إلا جزءًا صغيرا من العقل ، وهو اللب البصرى ( حيث تتم معالجة المعلومات البصرية ) .

أما عن الإيهام العقلى الذى وضعه " إيان روبرتسون " ويمثل تقنية جديدة من شأنها أن تخلق مشاركة وانغمارًا للحواس كافة ، ولكنها تبقي مع ذلك خيالية ، وتتطلب من ممارسها التظاهر بأنه منهمك حقاً فى القيام بالفعل ، ليس فقط من خلال الرؤية ، ولكن من خلال السماع والتذوق والشم واللمس . فى الإيهام العقلى

يتخيل الأشخاص حركة عضلاتهم ، وارتفاع حركاتهم وانخفاضها.

إن المثال المفضل لي على فعالية الإبعاد العقلي جاءني من " ستيف باكلي " ، بطل الأولمبي في رمي الرمح وحائز الميدالية الذهبية ، فذات يوم أصيبت قدمه في إحدى لقاءات التدريب والتوى كاحله ، وبدلا من أن يعتبر إصابته مجرد عذر لقضاء إجازة مؤقتة ، فقد قرر أن يتدرب جالسا على الأريكة ، مستخدما الإيهام العقلي

وهكذا ، فبدلا من أن يشاهد نفسه على الشاشة الداخلية لعقله ، كما لو أنه يتابع شريط فيديو مسجلا لأدائه ، تخيل " باكلي " أنه بالفعل داخل ملعب مختلف ، من أجل منافسة جديدة ، وعلى غرار هؤلاء الذين جربوا التخيل المرشد من قبله ، استخدم " باكلي " خياله البصري ، بوسعك أن تجرب شيئا مشابها الآن إذا تخيلت الرمح في يدك ، والرمل تحت قدميك ، والجماهير في المدرجات ، والسماء الزرقاء فوق الرءوس ، لكن الإيهام العقلي يتطلب من " باكلي " أن يشرك حواسه الأخرى في الأمر ، متخيلا حالة عضلاته ، وعظمه ، وجلده ، وكل ما سيشعر به بعد كل حركة صغيرة للحركات التي تؤدي في النهاية إلى الرمية الفائقة ، لنقل إنه يستدعي في ذهنه رنين صوت الرمح في الهواء ، والأوامر التي يصدرها المدربون الرسميون بعصبية ، ورائحة العشب ، ولقد تدرب " باكلي " على الحدث مرارا

وتكراراً فى عقله . وعندما برأ كاحله . وصار بمقدوره التمرن برمح حقيقى . أصابته الدهشة إذ استطاع أن يستعيد مرونة ولياقة التدريب كما كان عليه قبل الحادث تماماً ؛ فهو يقول : " كنت قادراً على العودة إلى الموضع نفسه بلا تأخر " ؛ إنه لم يفقد شيئاً من خبرته أو قوته !

وفى كتابه " الإيهام العقلى " Mind Sculpture " ، قام " إيان روبرتسون" ـ وهو أحد الرواد العالميين فى مجال إعادة تأهيل العقل ـ بطرح نظرية تقول إنه فى أثناء عملية الإيهام العقلى لا يدرك العقل أن النشاط المتخيل ما هو إلا أداء غير حقيقى . لقد أرسل عقل " باكلى " الرسائل الدقيقة إلى عضلاته التى كانت ضرورية من أجل الرمية الفائقة . ونتيجة لهذا ، فقد تمرن عقله وجسده على الحدث مراراً وتكراراً دون أخطاء ، وحين تعافى " باكلى " من إصابته ، كان كل من عقله وجسده قد قطعا بالفعل شوطاً متقدماً من الاستعداد لموسم رياضى موفق .

وفى غضون دقائق من التدريب ـ عقلياً ـ على إحدى المهام ، ومع استخدام كل الحواس ، تبدأ كيمياء العقل فى التغير ، حيث تعيد الترابط ما بين خلاياها ، وكذلك الوصلات بين الخلايا ، لتصنع عصباً حركياً معقداً أو مهارات لفظية . ومع ما يكفى من التدريب يتم إتقان النماذج الجديدة . وتدعم البحوث هذه الفكرة : فى إحدى الدراسات ، ثبت أن الأشخاص الذين تمرنوا ساعتين يومياً على لعب البيانو بخمسة أصابع يبدون المقدار نفسه

من النشاط العقلى كهؤلاء الذين قاموا بـأداء التمـرين اعتمـاداً علـى خيالهم وحسب ، دون أن يلمسوا حتـى أصـابع البيـانو ! وبهـذه الطريقة ، يمكن لك أن تحاول تعلم مهمة شاقة بالتـدريب العقلـى المحـض ، متجنبـاً الخـوف غـير المثمر النـاجم عـن اسـتراتيجية " التحـرك أولاً " . بوسـعك تمـرين عقلـك بمقـادير صـغيرة لكـى تحسن مجموعة جديدة من المهارات اللازمة للانخراط الفعلـى فـى تلك المهمة الشاقة .

## الإيهام العقلى لنا جميعاً

قام العديد من الأبطال الرياضيين المحترفـين، أمثـال " مايكـل جـوردان " ، و " جـاك نـيكلاوس " ، و" لانـس آرمسـترونج " ، باستخدام هذا الضرب من التخيل بغرض تحسين مهاراتهم ، لكن هؤلاء الأشخاص كانوا متمكنين من ألعابهم بالفعل حين اسـتخدموا الإيهام العقلى . ماذا عن البقية الباقية منـا ، ممـن يحتـاجون إلى معاونة إزاء المهام التى تثير فيهم الخوف ، مثـل تجـاذب أطـراف الحـديث مـع خطيـب محتمـل ، أو خطيبـة محتملـة ، أو مثـل الالتزام بحمية غذائية ؟

والحق أن هذه الاستراتيجية لـ " الكايزن " تعد مثالية لكل من يكافحون ويجتهدون لتحقيق هـدف يظـل مـع هـذا بعيـد المنـال . ويرجع ذلك إلى أنـها خطوة آمنة ومريحـة تسـمح لـك بتجـاوز أيـة

معوقات عقلية تمنعك عن التقدم . يتسم الإيهام العقلى بالفعالية الشديدة فيما يخص تحييد الخوف ، وهو ما ينجح حتى مع ضحايا الزلازل والحوادث الذين يعانون من ذكريات العودة بأفكارهم إلى المأساة ؛ فهم يتخيلون أنفسهم داخل الذكرى نفسها ، ولكنهم يرون نسخة إيجابية منها ، كما يصدق الأمر نفسه على هؤلاء الذين تنتابهم كوابيس متكررة : اطلب منهم أن يستعيدوا الحلم نفسه ، ولكن بنهاية سارة . قام العشرات من عملائى باستخدام هذه التقنية ، وقد اختفى لدى كل واحد منهم الكابوس أو ذكرى المأساة فى غضون أيام معدودة .

وقد تجد لنفسك إلهاماً وتحميساً لدى إحدى النساء مثل تلك التى التقيت بها بعد إلقاء إحدى محاضراتى حول " الكايزن " . عندما اقتربت منى كانت على وشك البكاء . كانت تعانى داء الخدر ، وهو اضطراب يتعلق باستجابة الجسد للضغوط بالسقوط فى النوم . وكان العلاج الطبى الفعال متوافراً لحالتها ، لكن هذه المرأة لم تكن قادرة على تناول الأقراص التى يتوجب عليها تناولها ، وقد فسرت لى هذا بأنها خلال مرحلة مراهقتها كانت تتناول أقراصاً أخرى لا علاقة لها بحالتها الآنية ، وعانت وقتها من أعراض جانبية رهيبة ، أوشكت أن تهدد حياتها . ولم تعد قادرة على ابتلاع قرص دواء واحد منذ ذلك الحين ؛ فهى لا تفكر فى الأقراص إلا ويدير عقلها السيناريو الوحيد الذى يعرفه : مجموعة عنيفة من ردود الفعل ، واقترحت أن تقدم لعقلها بديلاً

لهذا السيناريو عن طريق تخيل أنها تتناول دواءها بنجاح وتتمتع بآثاره الإيجابية . وكانت هذه الصورة وحدها كافية لأن تهدئ من روعها ، وبعد جلسة واحدة فقط للإيهام العقلى أصبح بمقدورها تناول أقراصها .

لا يؤتى الإيهام العقلى ثماره بهذه السرعة على الدوام ، ولكنه جدير بالاعتماد عليه تماماً ، وتتنوع استخداماته تنوعاً شديداً ؛ فهناك أشخاص استخدموا الإيهام العقلى من أجل :

- التغلب على خوفهم من الإجراءات الطبية .
- الاستجابة الهادئة لموقف مشحون بالانفعال ، بدلاً من الانفجار فى نوبة غضب .
- اكتساب السيطرة على مقدار الطعام الذى يتم تناوله .
- تجاوز مقاومتهم للالتزام بنظام ثابت للياقة البدنية .
- الاعتياد بدرجة أكبر على تبادل الحديث مع الغرباء .
- اكتساب الطلاقة كمتحدثين على الملأ .

مر " مايكل " بتجربة عميقة المغزى مع الإيهام العقلى ، وهو مشرف فى إحدى الشركات الكبرى ، ويمكن لحكايته أن تعمل كإلهام لنا جميعاً ، وإليكم الحكاية :

توجه قسم الموارد البشرية ( شئون المستخدمين ) فى شركة " مايكل " إلىَّ بمطلب غريب ؛ حيث أرادوا منى إقناع " مايكل" بأن يجلس ويعد التقارير السنوية حول أداء موظفيه . ولمدة طويلة تجنب " مايكل " إعداد هذه التقارير فى معارضة لسياسة الشركة ، ولكن على الرغم من الضغوط المتواصلة عليه من الإدارة العليا ، وعلى الرغم من السخط والاستياء المتصاعد من قاعدة العاملين ، فقد واصل تجاهل المهمة . حتى غاب الحماس والفعالية عن قسمه ، والموهوبون من موظفيه أبدوا رغبتهم فى الانتقال إلى وظائف أخرى داخل الشركة ، وقد كان " مايكل " قوة عمل مبدعة ، وذا قيمة بحيث لا يمكن للشركة أن تخسره ، مع أن مهاراته الإدارية كانت بحاجة إلى تحسين عاجل وملح .

تم إخبار " مايكل" بأنه لابد من التجاوب مع مقترحاتى . لكنه صمم على موقفه حيالى ؛ لأنه شديد الانشغال بحيث لا يجد وقتاً لإعداد التقارير ولا لإخبارى عن اعتراضاته بشأن إعدادها ، وكانت حجة " مايكل " الدفاعية تتمثل فى جدوله المزدحم ، لكن هذا لم يكن صحيحاً مائة فى المائة ؛ لأنه لو كان يستمتع بإعداد التقارير لوجد وقتاً من أجلها . لكنه كان شخصاً لا يجيد التواصل مع الآخرين فعلاً ؛ فقد كان يجد النزاع حول مشكلات مرءوسيه أمراً باعثاً على الضيق ، كما أنه لم يستطع أن يرى سبباً وجيهاً لإضاعة الوقت ، ولإعداد تقارير حول الموظفين الذين يقومون بعملهم على خير وجه ؛ لقد كان من أتباع الاتجاه الذى

يقول إنه من غير الضرورى تقديم الشكر والامتنان لمن يؤدى واجبه الوظيفى . وعلى هذا فقد بقيت التقارير فى ذيل قائمة أولوياته . مما أوجب علىّ أن أجد وسيلة لمساعدته على تغيير موقفه هذا تجاه المواجهة والمناقشة ، وأن أقوم بذلك بما يتناسب مع شخص ملتزم بأعباء عمله التزاماً مزمناً ومشهوداً له .

عرضت عليه مقايضة ؛ حيث قلت له : " إن هدفى أن أجعلك تستمتع بإعداد تقارير تقييم الأداء السنوية ، وأعتقد أننى أستطيع تحقيق هذا إذا ما منحتنى ثلاثين ثانية يومياً على مدار الشهور الثلاثة التالية . وإذا لم تُجْدِ المحاولة ، يكون بوسعك أن تقول لقسم الموارد البشرية إنك اتبعت كل مقترحاتى وأوفيت بالتزامك . كان مطلبى من الصغر بحيث يستحيل على " مايكل " أن يرفضه .

وفى خلال الشهر الأول ، كان على " مايكل " قضاء ثلاثين ثانية يومياً وهو يؤدى تمارين الإيهام العقلى . طلبت منه أن يتخيل أنه يقدم لشخص ما من موظفى قسمه مجاملة محددة وتفصيلية بنبرة صوت متحمسة ، كما لو أنه ما من مشكلة على الإطلاق فى عمل هذا الشخص . كان عليه أن يتخيل كيف سيقف قبالة الشخص ؟ وكيف سيشعر وهو يقترب منه بوضعية جسد مسترخية ومرحبة ؟ كيف سيبدو صوته ؟ وكذلك كيف قد تبدو أية أصوات أو روائح فى المجال المحيط ؟

أردت أن يبدأ " مايكل" بالمجاملات لسببين . مثل معظم الناس ، من السهل عليه أن يقدم مجاملة أكثر من أن يقدم انتقاداً . لكنني أيضاً علمت أن " مايكل " قد ترك المشكلات تتفشى فى قسمه لفترة طويلة لأنه غالباً ما يرى أن موظفيه ما هم إلا حفنة من المصاعب . ومن وجهة نظر أخرى ، فقد برهنت بحوث علم النفس بشكل واضح على أن الأشخاص الذين يشعرون بأنهم لا يقدرون حق قدرهم يميلون لرفض الانتقاد وتجاهل النصيحة التى تقدم إليهم ، وعن طريق التمرن على الإيهام العقلى الخاص بإبداء المجاملات ، تعلم " مايكل " الشعور بالارتياح حيال أمر طالما أحس أنه مجاف لطبيعته الشخصية ، ليس هذا فحسب ، ولكنه اكتسب كذلك مهارة الارتقاء بالرضا النفسى والإنتاجية فى نفوس موظفيه .

سألت " مايكل " عما إذا كان لا يمانع فى توسيع نطاق التمرين ليشمل عائلته . لقد حسبت أن حالة صمته ممتدة بحيث تشمل حياته المنزلية والمقربين منه كذلك ، والذين سيكونون ممتنين لتقنية " الكايزن " الصغيرة التى أرسلت إليهم . وطلبت منه أن يقضى بعضاً من فترات الثلاثين ثانية اليومية فى تخيل نفسه يبدى مجاملات محددة لزوجته وأحد أبنائه ، وفى الشهر التالى سألته عما إذا كان بوسعه أن يستمر فى تخيل تقديمه إحدى المجاملات ولكن مع إضافة تعليق انتقادى واحد إليها . كان عليه أن يتخيل نفسه مع أحد موظفيه ، وأن يحس بعضلات وجهه

وهى تتحرك وكيف سيحتفظ بوضعية جسده فى حالة ترحيب بينما يوصل تلك الرسائل بنبرة صوت عطوفة تقر الحقائق دون مزيد عليها ، ثم طلبت منه أن يقدم مجاملة فعلية كل يوم بصوت عال لأحد أفراد عائلته .

وبمرور أسبوعين من الشهر الثانى ، دق جرس هاتفى لأسمع صوت " مايكل " يقول لى : " زوجتى وأولادى يتساءلون ما الذى جرى لى ! " وكان سروره بنفسه فى غاية الوضوح . وقد ردت أسرته على مجاملاته بنفس المقدار من المحبة والدفء اللذين اكتسبا مصداقية حقيقية من خلال تمارين الإيهام العقلى و " الكايزن " .

قلت مقترحاً : " والآن ، ما رأيك فى أن تطلبنى مرة يومياً لتترك على بريدى الصوتى إحدى المجاملات وإحدى الانتقادات الموجهة لموظف من موظفيك ؟ " ، واستطاع بهذه الطريقة أن يمرن نبرة صوته ، وكنت أستجيب لبريده الصوتى بمردود بشأن تحديد تعليقاته بدقة ، وما إذا كان صوته قد وصل إلى درجة الحياد التى يبتغيها أم لا .

عن طريق الإيهام العقلى ، إلى جانب الخطوات الصغيرة النشطة التى مكن التدريب العقلى " مايكل " من اتخاذها ، تعلم مجموعة جديدة من المهارات . كما منحه ذلك أيضاً مذاقاً لسهولة تطبيق تلك المهارات ، وعوائدها السخية ، وعند نهاية شهورنا الثلاثة معاً أنجز التقارير المتأخرة دون أن يحثه على ذلك أحد ،

وبدأ يجد نفسه يتوقف فى الممرات ليعلق برأى فورى على أداء أحد موظفيه لمدة ١٥ أو ٢٠ ثانية ، وعلى مدى أعوام عدة ، تلقيت بطاقات تهنئة بالأعياد من " مايكل " ، وكانت البطاقات تؤكد أن أسرته فى خير حال ، وأن همة وإنتاجية القسم قد بلغت عنان السماء !

# إحدى تقنيات " الكايزن "

## طريقة استخدام الإيهام العقلى

أياً كان هدفك ، فإن الإيهام العقلى وسيلة رائعة للشروع فى برنامج " الكايزن " الخاص بك من أجل التغيير . ولكى نتماشى مع طريقة " الكايزن " حقاً ، سوف أعمد لتقسيم الإيهام العقلى إلى عدة خطوات صغيرة :

١. حدد تلك المهمة التى تثير فيك الخوف ، أو التى تبعث فيك الضيق والحرج . حاول إعطاء نفسك مهلة شهر على الأقل قبل أن يتوجب عليك القيام بذلك النشاط فعلياً .

٢. قرر عدد الثوانى التى يمكنك تخصيصها يومياً من أجل ممارسة الإيهام العقلى الخاص بتلك المهمة . تأكد من تخصيص ثوان لذلك ، وليست دقائق أو ساعات ؛ إذ ينبغى على الوقت المكرس أن يكون من الصغر بحيث تستطيع الوفاء بمتطلباته كل يوم دون استثناء ؛ فالتكرار له أهميته .

٣. عندما تصير مستعداً لممارسة الإيهام العقلى ، اجلس أو ارقد فى مكان مريح وأغمض عينيك .

٤. تخيل أنك بداخل الموقف الصعب أو المزعج وتنظر بعينيك لما حولك ، ما الذى تراه ؟ ما شكل المكان ؟ من هناك ؟ كيف يبدو الأشخاص فى الموقف ؟ انظر للتعبيرات التى تعلو وجوههم ، الملابس التى يرتدونها ، وضعيات أجسامهم .

٥. و الآن وسع من خيالك ليمتد إلى بقية حواسك . ما الأصوات والروائح والنكهات والملموسات فيما حولك ؟

٦. دون أن تحرك فعلياً عضلة واحدة ، تخيل أنك تقوم بأداء المهمة . ما الكلمات التى تستخدمها ؟ كيف سيكون صوتك ؟ وكيف سيكون رنينه خلال جسدك ؟ ما إيماءاتك الجسدية ؟

٧. تخيل استجابة إيجابية على نشاطك . فإذا كنت تقوم بالإيهام العقلى للتحدث على الملأ مثلاً ، فتخيل الجمهور وهم ينحنون على مقاعدهم إلى الأمام ، وعليهم علامات الاهتمام والاستجابة . واستمع صرير الأقلام على الورق ، بينما يقوم بعض المتحمسين بتدوين الملاحظات .

٨. حين يصير وقتك المخصص للإيهام العقلى عادة ثابتة وممتعة ، قد تجد أنك تقوم تلقائياً بأداء النشاط الذى كان صعباً فيما سبق وكلك حماسة له ، ولكن إذا لم تكن مستعداً لخوض غمار الواقع ، فلا بأس فى ذلك مطلقاً . إياك وأن تلوى عنق إحدى تقنيات

" الكايزن " ؛ فهي تؤتى أكلها فقط عندما تسمح أنت للتغير بأن يجرى في سلاسة ويسر . وقد تختار بدلاً من ذلك أن تزيد من الوقت المخصص لعملية الإيهام العقلى ، ولكن لنقلها مرة أخرى : يجب أن تزيد من الوقت ببطء ، ربما بمقدار ثلاثين ثانية فقط . يتوجب عليك أن تزيد من طول المدة وإيقاعها فقط عندما تجد أن المرحلة السابقة من الإيهام العقلى غير ذات جدوى . أما إذا بدأت تختلق الأعذار لعدم ممارسته ، وإذا وجدت نفسك تسهو عن الأمر ! فأنت بحاجة عندئذ لأن تعود من جديد لمقدار الوقت السابق .

٩. عندما تشعر بالارتياح في استخدام الإيهام العقلى من أجل هذه المهمة ( وقد يستغرق هذا أياماً أو أسابيع أو أكثر من ذلك ) ، تخيّل أسوأ الاحتمالات الممكنة وكيف يمكنك أن تتعامل معها بفعالية . قد يتعرض من يلقى كلمة على الملأ للشعور بالتوتر ويسيل العرق فوق وجهه إذا ما رأى أن أفراد الجمهور يظهر عليهم السأم ، وأخذوا يتهامسون فيما بينهم ، وعليه عندئذ أن يتخيل كيف سيتحدث ، كيف ستكون وضعية جسده ؟ وكيف سيشعر في موقف كهذا ؟

١٠. حين تشعر بالاستعداد للاضطلاع بالمهمة الفعلية ، فجرب تنفيذ بعض الخطوات الصغيرة كبداية ، ولكى نواصل استخدام التحدث على الملأ كمثال ، جرب إلقاء كلمتك بصوت عال ولكن في قاعة خالية أو على جمهور مكون من شخص واحد يكن لك عاطفة طيبة .

## الخطوة الأولى... أو أية خطوة

بوسعك استخدام الإيهام العقلى خلال أية مرحلة من مراحل برنامج " الكايزن " للتغيير ؛ فقد استعان به العديد من الأشخاص عندما أدركوا الأنشطة التى يودون ممارستها ، ولكنهم لا يستطيعون تهيئة أنفسهم ذهنياً للقيام بها ، فمثلاً قد تكون على علم بأنك لابد أن تتناول المزيد من الخضراوات . قد تختار قضاء ١٥ ثانية يومياً لا تفعل شيئاً أكثر من تخيل أنك تتناول ـ مستمتعاً ـ بعض عيدان " الهليون " . حين تصبح هذه عادة ، بل عادة سارة ، تستطيع أن تزيد الفترة إلى ٣٠ ثانية ، أو أية مدة زمنية تروق لك . ( ويمكنك بعد ذلك أن تعمل على اتخاذ استراتيجية تالية لـ " الكايزن " ، مثل القيام بتناول ثمرة أو اثنتين فعلياً . فى الفصل التالى سنتعرض لتقنية " الكايزن " المتمثلة فى القيام بأفعال صغيرة ) .

إن الإيهام العقلى ، شأنه شأن كل استراتيجية أخرى ، يمكن أن يستخدم بدلاً منه أى مرحلة فى برنامج التغيير . وهو أسلوب مثالى فى تلك الأحيان التى يجعلنا فيها المرض أو ازدحام جدولنا بالمهام غير قادرين على متابعة أحد الأفعال وشيكة الحدوث . وحتى بعد أن نحرز نجاحاً ، ربما نطبق القليل من الإيهام العقلى متى أردنا التمكن من مهارة أو عادة جديدة لضبطها على المستوى العقلى .

## من إرشادات "الكايزن"

هذه بعض المقترحات من أجل تطبيق الإيهام العقلى من أجل أهداف محددة . وتذكر هذا : الأسئلة الصغيرة طريقة فعالة لتوليد أفكار متعلقة بالإيهام العقلى . اسأل نفسك فقط : ما الخطوة الصغيرة التى يمكننى اتخاذها لتحقيق هدفى ؟ ودع السؤال يتردد صداه فى عقلك لأيام أو لأسابيع ، وحين تصل لإجابة ، يمكنك استخدام الإيهام العقلى لتتخيل نفسك تتخذ الخطوة .

إذا أردت أن تتعلم السيطرة على مقدار ما تتناوله من طعام ، تخيل نفسك تجلس إلى مائدة الطعام . وتخيل أمامك طبقاً فيه طعام متبق . كيف يبدو الطعام ؟ ما رائحته ؟ وما مذاقه ؟ والآن تخيّل أنك تضع ملعقتك أو شوكتك جانباً ، حتى ولو كان هناك بعض الطعام المتبقى فى الطبق . ما صوت أدوات المائدة عندما تضعها على الطبق ؟ التقط المنشفة الصغيرة من حجرك وتلمس نسيجها . ضع المنشفة جانباً ، واسمع صوت مقعدك واستشعر عضلات جسمك وأنت تنهض مبتعداً عن المائدة . تخيل نفسك تقوم وتبتعد عن الطعام دون جهد يذكر .

إذا كان يعوق طريقك نحو التغيير الغضب الموجه للذات ، جرِّب التالى : تذكر موقفاً تكون فيه غالباً قاسياً فيما تصدره من أحكام على نفسك . وبما أنه من الأسهل على معظم الأشخاص الذين يميلون لانتقاد ذاتهم أن يكونوا لطفاء مع الآخرين ، فجرِّب أن تتخيل أنك تهدئ روع أحد أصدقائك أو طفلاً صغيراً بعد أن قام أحد هؤلاء بالخطأ نفسه أو لديه نفس النقيصة التى تراها عندك . استمع إلى ذلك الشخص وهو

يردد تلك الأشياء المؤذية التى ترددها لنفسك ، على شاكلة : " إننى شخص سيئ " ، أو " سأفسد الأمور دائماً وأبداً ! " . والآن تخيل نفسك تهون على هذا الشخص وتهدئه . استشعر الحب والتعاطف تجاه شخص يعانى تلك المعاناة . ما الكلمات التى ستقولها والإيماءات التى تستخدمها ؟

لو أنك تود إصلاح إحدى العلاقات الشخصية المنهارة ، فكر أولاً فى أمر واحد يفعله الشخص الآخر فيستثيرك ، ويقودك إلى المبالغة والهياج أو إلى تجاهل ذلك الشخص من الأساس . والآن تصور ذلك الشخص يؤدى السلوك المغيظ ، وتخيل نفسك تستجيب على النحو الذى تراه نموذجياً . كيف ستحس بجسدك ؟ هل يهدأ بدلاً من أن يشتعل غضباً ؟ ما الذى تود قوله وبأية نبرة صوت ؟ ما وضعية الجسد التى تود أن تتخذها ؟

كثيرون منا بحاجة لتعلم الاسترخاء . انتق موقفاً متكرراً يقودك مراراً للاستفزاز ونفاد الصبر ( قيادة السيارة وسط زحام مرورى يستثير هذه الاستجابة لدى كثيرين منا ) . ثم تخيل نفسك فى هذا الموقف ، مستشعراً حالة من السكينة الداخلية ، مبدياً الامتنان الكريم تجاه الآخرين .

وإذا أردت تحسين استجابتك على ازدحام المرور ، تخيل نفسك فى السيارة ، وعضلاتك مازالت على استرخائها ، وتنفسك عميق متوازن ، وجسدك هادئ بينما يضربون على نفير سياراتهم ويتصرفون بعدوانية . تخيل نفسك تستشعر الرحمة والشفقة تجاه السائقين الآخرين ، قد تتخيل نفسك تلوح لواحد منهم لتسمح له بأن يسبقك فى المرور .



# الفصل الرابع

# قم بأفعال صغيرة

الأفعال هى جوهر " الكايزن " ، ويمكنك أن
تتجاوز بهدوء العقبات التى طالما هزمتك فيما سبق ،
فقط من خلال خطوات صغيرة للغاية مهما بدت هذه
الخطوات تافهة أو مضحكة ، وببطء ودون ألم ، سوف
تحفز شهيتك من أجل نجاح متواصل ، واتخاذ
مسار جديد مستديم نحو التغيير.

تشكل الأفعال الصغيرة أساس أغلب برامج " الكايزن " للتغيير ، وهذا لسبب واضح : فبصرف النظر عن مقدار إعدادك لنفسك أو ممارستك للأسئلة الصغيرة والأفكار الصغيرة ، فلا غنى فى نهاية الأمر عن الدخول إلى مضمار الفعل . ويصدق الأمر سواء كانت رغبتك هى أن تخطط لأن تبدأ فى مشروعك الخاص الجديد أو مواجهة واحد من أفراد أسرتك شديدى المراس ، ولكن لأن هذا

هو " الكايزن " ، فلابد أن يكون فعلك الأول صغيراً جداً ، بل من الصغر بحيث قد تراه غريبًا بل سخيفًا . لا بأس من هذا ؛ فمن المفيد أن تتحلى بروح المرح والدعابة خلال محاولتك لتغيير حياتك ، وإليك بعض الأمثلة الرائعة لأفعال " الكايزن " :

| الهدف | أفعال "الكايزن" |
| --- | --- |
| التوقف عن الإسراف في إنفاق النقود | نح شيئاً واحداً من عربة التسوق قبل الاقتراب من حاجز دفع النقود . |
| الشروع في برنامج تمارين بدنية . | قف ، نعم ، قف فقط ! على العجلة الدوارة التي تستخدم للمشي والجري في المحل ، اكتف بالوقوف عليها لبضع دقائق كل صباح . |
| التحكم في الضغوط . | مرة يومياً ، لاحظ موضع توتر جسمك ( رقبتك ؟ أسفل الظهر ؟ كتفاك ؟ ) ثم خذ نفساً عميقاً . |
| المحافظة على نظافة المنزل . | حدد مساحة من المنزل ؛ وحدد خمس دقائق ونظفها ونظمها . توقف حين ينتهي الوقت . |
| تعلم لغة أجنبية | التزم بحفظ كلمة واحدة جديدة كل يوم . وإذا بدا هذا شديد الصعوبة ، فجرِّب تعلم كلمة واحدة جديدة كل أسبوع . |

| الحصول على مقدار أكبر من النوم | ادخل إلى الفراش في وقت مبكر بدقيقة واحدة ، أو ابق بالفراش لدقيقة واحدة إضافية في الصباح . |
|---|---|

لهذه الأفعال بالغة الضآلة وقع غريب على أذن الذين لم يسبق لهم تجربتها ، لكن إذا كنت قد ناضلت من أجل تحقيق تغير كبير ، كأن تنقص من وزنك عشرين رطلاً ، أو أن تغير مسارك المهني ، أو أن تجلب الاستقرار لعلاقة عاطفية مضطربة ، ثم أخفقت في ذلك ، قد تقدر عندئذ قيمة التغيرات الصغيرة وقدرتها على المساعدة ، وتذكر أن الجهود الكبرى والجريئة يمكن أن تكون غير مثمرة على الإطلاق ؛ فالعديد من تلك الجهود لا تضع في الحسبان حساب المعوقات الثقيلة على الطريق : عدم توفر الوقت ، الميزانية المالية المحدودة ، أو مقاومة التغيير المتأصلة في النفس . وكما أشرنا سابقاً ، من شأن برامج التغيير الجذرية أن تثير ما لديك من الشكوك والمخاوف سواء كانت خفية أو غير خفية . ( ماذا لو فشلت ؟ وماذا لو حققت هدفي ، وبقيت بائساً ؟ ) ، حيث تستنار أجهزة الإنذار " الأميجدولا " وهي تشير إلى لوزة المخ ؛ حيث يستجيب عقلك لهذا الخوف بمعدلات مرتفعة جداً من هرمونات الضغوط ومعدلات متدنية جداً من الإبداع بدلاً مما تحتاج إليه من الطاقة الإيجابية لكي تتوصل إلى أهدافك بعيدة المدى .

لا تستلزم الأفعال الصغيرة إلا أقل القليل من الوقت والمال ، وتجد قبولاً حتى لدى هؤلاء الذين يفتقدون إمدادات أساسية من قوة الإرادة ؛ حيث تخدع الأفعال الصغيرة العقل وتدعوه للاعتقاد بأن : هذا التغيير بالغ الصغر حتى إنه لا يعد أمراً ذا شأن ، فلا داعي لرفع معدل الجهد والعمل ، وليس هناك خطر للإخفاق أو للبؤس عن طريق التفافها حول استجابة الخوف . وتسمح الأفعال الصغيرة للعقل بتكوين عادات جديدة وذات استمرارية ، وبإيقاع قد يكون حثيثاً على نحو مدهش .

## بلا حاجة لوقت أو مال ، سوف يلائم " الكايزن " طبيعة حياتك

إذا كنت مثل أغلب الناس الذين يودون إدخال تغيير على حياتهم ، فلعلك تقول لنفسك : ولكن كيف يمكنني أن أبلغ هدفي ؟ فليس لدى أي مال لأنفقه على ذلك ، وأكاد لا أجد دقيقة واحدة لأجلس خلالها ما بين تناولي للفطور وخلودي للنوم ! تشجع ، فإن الخطوات الصغيرة متاحة مجاناً ، مثلها مثل أفضل أمور الحياة جميعاً ، ولأنها لا تستلزم أكثر من دقيقة أو اثنتين من وقتك فإن بمقدورها أن تتفق وجدولك . وكبرهان على ذلك ، دعني أعرض عليك كيف أمكن لخطوتين من خطوات

" الكايزن " الصغيرة ، اللتان لم تستلزمان أكثر من دقائق قليلة إضافية كل يوم ، أن تنقذ إحدى العيادات الطبية من كارثة مالية .

كانت تلك العيادة التي يتردد عليها مرضى غير نزلاء بها تمر بأزمة ذات شأن عندما اتصلوا بي ، وكانت الأزمة هي ارتفاع نسبة المرضى الذين يتوقفون عن التردد عليها ، وهي وضعية ذات عواقب مالية خطيرة . كانت نسبة المرضى الذين يستمرون في التردد عليها ضعيفة للغاية . حين سئل المرضى في استطلاع حول سبب عدم ميلهم لهذه العيادة لهذا الحد ، كانت شكواهم الرئيسية هي أوقات الانتظار الطويلة .

والآن ، حتى لو لم تكن أحد العاملين في المجال الطبي فغالباً ما تدرك أن أوقات الانتظار الطويلة مشكلة بالغة الانتشار في عيادات الأطباء ، وعادة ما يكون من المستحيل وضع حل لهذه المشكلة ، مع الأخذ في الاعتبار ما يقع من حالات طارئة ومشكلات غير متوقعة يوماً بيوم . والمريض الذي حدد له موعد لمعالجته من حالة طفح جلدي على سبيل المثال ، قد يحدث أن يذكر عرضاً أشد خطورة مثل : اضطراب الرؤية ، أو آلام الصدر ، وفجأة تصير الزيارة الروتينية أطول لتلقي ببقية يوم العمل خارج نظامه الروتيني المعهود .

إن هذه المشكلة في تحديد أوقات المرضى مخادعة جداً ومتفشية للغاية ؛ مما دعا إلى التفكير في بعض الحلول السريعة والحادة ، فقد اقترح بعض أعضاء فريق العمل إنفاق بعض المال

على بعض البرامج غالية الثمن ، والتي من المفترض أن تساعد في إدارة تدفق المرضى ، وأن تساعد أيضاً الأطباء في تحديد مقدار الوقت المخصص لكل زيارة ، وكانت هناك فكرة أخرى أن يتم توظيف ممرضة ممارسة من أجل إجراء فحص شفاهي شامل من خلال الهاتف ، بغرض التحديد الدقيق لمقدار الوقت الذى ستقتضيه زياراتهم ؛ بل إن الأطباء مالوا لفكرة تخصيص أحد الأطباء لاستقبال المرضى غير المرتبطين بموعد مسبق مع العيادة بحيث يكون عمله مقصوراً عليهم ، وهى خطوة تتسم بالمجازفة ؛ فبما أن الطبيب مرتبط بالزوار المفاجئين وحسب فإنه لن يتسنى له التعامل مع المرضى الجدد وهو ما تحتاج إليه العيادة حاجة ملحة ، ولم يبد أن أيًا من هذه الحلول قابل للنجاح أو للتوافق مع عيادة ميزانيتها محدودة فعلياً . واصطبغت الحياة اليومية بالعيادة بطابع الشد المتواتر ، بما أن مجموعات العمل المختلفة والمرهقة من أطباء وممرضات وموظفى استقبال بدأت كل منها تلقى باللوم على الأخرى ، فيما يخص قوائم المرضى المتناقصة باطراد وعدم سعادة " العملاء " .

كانت هذه العيادة تواجه تحديًا حقيقياً ، لكننى كنت أستشعر أملاً ؛ وذلك لأن " الكايزن " له ميزة طبيعية فى الحقل الطبى . ففى إطار النموذج الطبى ، يعد الحل المثالى هو العلاج ذو التأثير الأقل والأصغر شأناً ، أى ما ينجح دون فرض أية مجازفة لا داعى لها ؛ فالأطباء لا يجرون جراحة إذا كان الدواء شافياً ، كما

أنهم لا يميلون لوصف الدواء إذا ما كان التغيير البسيط لبقية النمط المعيشى الخاص بالمرء سوف يؤدى إلى الشفاء ، وكل ما كان علىَّ القيام به هو أن أوضح لهم كيف يستجيبون لمشكلتهم العملية وفقاً لهذه الرؤية المألوفة المتمثلة فى الأصغر حجماً والأفضل فعالية .

فدعوت فريق العمل معاً ، وطلبت منهم التحدث عن أفضل وأسوأ تجاربهم كمستهلكين ، وتحدث أغلب الأشخاص حول أجهزة الكمبيوتر المعطوبة ، ومتاعب البنوك ، ومشكلات أخرى . ثم تحدث أحدهم عن أفضل تجاربه كمستهلك عندما أصاب هاتفه عطب ما . وتساءلت : أهذه كانت أفضل تجاربك ؟ فقال : إن ما جعل هذه التجربة مرضية للغاية أن خدمة العملاء قد استجابت فى الحال وقدمت اعتذاراً عن المشكلة ، وعن الانتظار على الهاتف حتى وصول المندوب ، وبعدها بيومين ، عاود المندوب نفسه الاتصال ليتأكد من أن المشكلة قد تم حلها ، بينما اتفق آخرون على أن أسوأ تجاربهم كمستهلكين كان يمكن لها أن تتحول للنقيض عن طريق اعتذار أو إبداء الاهتمام ، فقالوا إن الجميع يعرفون أن معالجات الحاسب الآلى يمكن لها أن تعطب قبل الأوان ، وأن ماكينات الصرف فى البنوك قد تُخطئ ، لكن ما يسم إحدى التجارب بالسلبية أو الإيجابية هو ما يجرى خلال تلك الدقائق القليلة التى تصف فيها مشكلتك للأشخاص المعنيين .

توصل فريق العمل إلى أن المرضى - شأنهم شأن عملاء البنوك ومالكي أجهزة الحاسب - يفهمون حقًا أن المشكلات تحدث ، وأن الأطباء ليس بمقدورهم على الدوام السيطرة على أوقاتهم ، لكن ما كرهه المرضى حقًا كان الشعور بالاستسلام حين يجيئون للعيادة فلا تكون أجسادهم وحسب بين أيدى شخص آخر ، بل وقتهم كذلك ، وكانت هذه لحظة نموذجية لطرح سؤال من أسئلة " الكايزن " : كيف يمكن لكم تحسين تجربة المرضى بشأن التأخيرات ، بحيث لا نتكلف أية نفقات أو أى وقت يتجاوز الثوانى المعدودة ؟

وكنت مندهشاً حين تصدى فريق العمل لهذا التحدى فى حماس ، وقرروا أن كل خطوة من الخطوات التالية يمكن تنفيذها بلا مشقة فى حالة التأخير :

- يقوم موظف الاستقبال شخصياً بتقديم تفسير لانتظار المريض ، ويعرض عليه المدة الزمنية التقريبية التى سينتظرها قبل أن يستقبله الطبيب .
- يتم عرض بدائل على المريض ، ما بين أن يراه طبيب آخر أو يرتبط بموعد جديد .
- تقدم المرضة أو مساعدة التمريض الاعتذار لكل مريض كان عليه أن ينتظر قبل الالتحاق بغرفة الفحص .

- يقوم الطبيب بالاعتذار عندما يدخل إلى غرفة الفحص .
- يشكر الطبيب ـ قبل مغادرته لغرفة الفحص ـ المريض لاختياره هذه العيادة .
- وأخيراً ، يقدم موظف الاستقبال كلمة شكر أخرى بينما يغادر المريض العيادة .

تلك التغييرات المشتملة على عبارات صغيرة بشكل أساسي مثل : " أنا آسف " ، و " نشكرك " كانت أصغر الخطوات على الإطلاق ، ولكن بعد أن قام فريق العمل بتنفيذها بفترة قصيرة ، أبدت استطلاعات الرأى تضاعف معدل الرضا بين المرضى ، كما انخفض عدد المرضى الذين يهجرون التردد على العيادة بنسبة ٦٠ ٪ . مع الأخذ بالاعتبار أن معدل وقت الانتظار قد ظل كما كان من قبل . لكن الآن يقول المرضى عبارات من قبيل : " لم أشعر من قبل أننى موضع اهتمام فى عيادة طبية كما شعرت هنا " ، وهدأت النزعات السابقة والمنذرة بالخطر فى العيادة نفسها ، وقد سرهم جميعاً أن ثمة شيئاً بسيطاً مثمراً يمكن لكل منهم القيام به لتحقيق أهدافهم .

## ألا تسفر الخطوات الصغيرة عن نتائج بطيئة ؟

قد تكون خطوات " الكايزن " صغيرة ، لكنها يمكن أن تؤدى إلى تغير حثيث ، وتؤكد خبرتى أنه أحياناً ما لا يكون علينا إلا اتخاذ خطوة واحدة صغيرة لإحراز تحسن هائل ، وقد تتبين أن تغيراً واحداً ضئيلاً ، لعله قضاء خمس دقائق كل مساء فى جمع الدمى المتناثرة والأغراض المنزلية ، يلبى هدفك فى جعل بيتك أكثر نظافة .

وحينما يكون الهدف هو أداء أحد الأنشطة التى تقاومها بشدة ( التمرينات البدنية مثلاً ) أو الإقلاع عن إحدى العادات المتأصلة ( قد تقوم بالتسوق لتحصل على بعض الاسترخاء ) ؛ فقد تجد أن خطوة واحدة صغيرة غير كافية تماماً ، لكن هذه الخطوة بالفعل تقودك بيسر إلى خطوة ثانية ثم ثالثة ، وهكذا ، إلى أن تكتشف ذات يوم أنك قد بلغت التغيير الذى تريده .

فلنرجع إلى " جولى " ، الأم التى لم تكن تجد وقتاً لممارسة التمرينات البدنية . لقد بدأت بفعل صغير يتمثل فى التمشية لمدة دقيقة يومياً أمام التلفاز ، لكن هذا الفعل لم يقدم الشىء الكثير لقدرتها البدنية ، لكن بالنسبة لها كان له أثر مختلف وربما أكثر دلالة وأثراً ؛ لقد فتح نافذة لاحتمال أن توفق حياتها لتستوعب التمرينات ، فبعد أسبوعين ، قررت " جولى" أن تحاول التمشية خلال فترة إعلانية واحدة ، وعندما أتقنت هذا ، قررت أن عليها

محاولة الأمر خلال فترتين إعلانيتين ، ثم نسيت أن تتوقف . كانت الفترة الإعلانية تنتهى والبرنامج التليفزيونى يستأنف ، وتجد " جولى " نفسها مازالت تتحرك ، دون أن تدرك ذلك تقريباً ، لقد وجدت هذه المرأة ـ شديدة الانشغال بما يفوق العادة ـ طريقة لتلبى نداء النصح الذى تقدمه الجمعيات الطبية فى أداء تمرينات منشطة للقلب لمدة ثلاثين دقيقة خلال معظم أيام الأسبوع ، بل تستمتع بأدائها ، لقد تحول هذا إلى عادة يمكن لها أن تفتقدها إذا تغاضت عنها .

إن اتخاذ خطوات صغيرة ، مع العلم بأنك تهدئ من مخاوفك وتكون عادة جديدة ، يقتضى الثقة والتفاؤل . إن الأشخاص الذين يعاندون " الكايزن " ، لا يفعلون ذلك لأن الخطوات شاقة ، بل لأنها سهلة . ليس بوسعهم التغلب على التربية الثقافية التى تقول إن التغيير لابد أن يكون دائماً فورياً ، كما لابد أن يستلزم دائماً ترويضًا حديديًا للذات ، ولا ينبغى أبداً أن يكون أمراً ساراً أو بهيجاً . إننا نظن أنه إذا ما كنا قساة على أنفسنا ، ونكدح ونكد للقيام بالمزيد أسرع فأسرع ، فإننا سنتوصل إلى نتائج أفضل . ونقول : كيف أصل لهدفى عبر دقيقة واحدة يوميا ؟ بهذه الوتيرة ، تلزمنى سنوات ! لكن " الكايزن " تطلب منا التحلى بالصبر ، وتطلب منا أن نؤمن بأننا من خلال الخطوات الصغيرة ، يكون بمقدورنا التغلب على المقاومة الأساسية للعقل على نحو أفضل ، وليس لنا سيطرة على الجدول الزمنى لتغيرنا ،

بالضبط كما لا نستطيع تحديد لحظة تحقيقنا لهدف ما مثل تعلم قيادة السيارات أو التزلج أو العزف على الجيتار . ينبغى علينا ببساطة أن نثق فى أن العقل سوف يكتسب الإتقان والسيطرة ، ويطيع التعليمات التى نرسلها له .

## " إننى فقط لا يمكننى إرغام نفسى على القيام بهذا الأمر" : كيف يذيب " الكايزن " مقاومتنا ؟

عشية كل رأس سنة ، يضع الملايين منا قوائم بأهدافهم للعام القادم : نريد أن ننقص وزننا ، أن نصير منظمين ، أن نتعلم السيطرة على الضغوط ، إلخ ، ونخطط للقيام بهذه التغييرات برمتها ، بداية من اليوم التالى نفسه . ومرة تلو الأخرى ، لا نستطيع ببساطة استجماع قوة الإرادة اللازمة لهذه الإصلاحات الشاملة والمفاجئة ، على الأقل ليس لمدة زمنية طويلة . وتخبرنا الاستطلاعات بأن القرارات النموذجية يتم تكرارها على مدار عشرة أعوام متتالية ، فيما يتم التخلى عن ربع هذه القرارات فى غضون الخمسة عشر أسبوعاً الأولى . ويتم استدعاؤها من جديد فى العام التالى ، ويقدم " الكايزن " بديلاً لهذا الطقس السنوى من الإخفاق .

منذ سنوات عديدة سمعت أحد خبراء التعامل مع الآلام المشهورين يلقى محاضرة فى جمهور عريض . على الرغم من أن الآلام لا يمكن التعامل معها دائماً بواسطة العلاجات . والابتكارات الطبية الأخرى ؛ فإن التقنيات العقلية مثل التأمل يمكن لها أن تخفف بدرجة ملحوظة من معاناة هؤلاء المصابين . لقد شجع خبير الآلام هذا كل واحد من مستمعيه على العودة للمنزل وممارسة التأمل لمدة دقيقة كل يوم . ولدهشتى اتجهت نحوه بعد المحاضرة وسألته لماذا يعتقد أن دقيقة واحدة من التأمل يمكن لها أن تحسن حالة أى شخص ، وبنبرة صوت حليمة ، سألنى : " منذ متى عرف البشر تقنيات التأمل ؟ " .

قلت : " منذ ألفين أو ثلاثة آلاف عام " .

فقال لى : " هذا صحيح ، وهكذا فمن المحتمل جداً أن يكون الأشخاص المستمعون للمحاضرة قد سمعوا بها قبل الآن . وهؤلاء ممن مالوا للفكرة وجدوا لهم معلماً أو كتاباً ومارسوا التأمل ، أما عن بقية الناس من الجمهور ، فإن التأمل هو أسوأ فكرة قد سمعوا بها على الإطلاق ، أنا أفضل أن يعودوا للمنزل ويمارسوا التأمل لدقيقة واحدة بدلاً من ثلاثين دقيقة ؛ فقد يعجبهم الأمر ، وربما ينسون التوقف ويتابعون تأملهم " .

وأعتقد أنه كان محقاً ؛ فقد أظهرت دراسة تقنيات الإقناع بوتيرة ثابتة قدرة " الكايزن " على إذابة المقاومة حتى من أصلب الأنواع ؛ ففى إحدى الدراسات الطريفة نوعاً ما ، سأل متطوعون

مالكى المنازل فى أحد أحياء كاليفورنيا الجنوبية إذا ما كانوا يمانعون فى تعليق لافتة صغيرة مكتوب عليها : " قد سيارتك بحكمة " على إحدى نوافذهم ، فوافق أغلبهم ، وتم اختيار مجاورة أخرى مماثلة للأولى دون أن يطلب من مالكى المنازل بها رأيهم فى تعليق اللافتة ، وبعد أسبوعين سُئل مالكو المنازل فى كلا المجاورتين إذا كانوا يسمحون بتثبيت لافتة كبيرة تحمل العبارة نفسها على الباحات الأمامية لمنازلهم ، وعرضت عليهم صور وضح فيها أن منازلهم سيتم تهميشها بجوار اللافتات ، ولجعل المطلب يبدو أقل جاذبية ، كان الخط المنفذ به اللافتات رديئاً للغاية ، فرفضت المجموعة التى لم يسبق لها أن علقت اللافتة الصغيرة تلك اللافتة الأخرى بنسبة ٨٣ ٪ ، أما المجموعة التى قامت بالخطوة الصغيرة فى المجاورة الأولى فقد وافقت على اللافتة الكبيرة بنسبة ٧٦ ٪ ، لقد جعلت الخطوة الصغيرة تلك اللافتة الأكبر أكثر احتمالاً بأربع مرات . وقد كشفت دراسات أخرى عن تلك النتائج نفسها ؛ مما يؤكد أن الأفعال الصغيرة الأولى ( من نوع وضع دبوس كشارة للأعمال الخيرية على الصدر ، أو مراقبة أغراض الغرباء على الشاطئ ) من شأنها أن تزيل أغلب الاعتراضات على القيام بفعل أكبر حجماً ( بذل تبرعات خيرية أكبر ، أو التدخل إذا حاول أحدهم سرقة أغراض الآخرين ) . والآن تخيَّل مدى فعالية الخطوات الصغيرة فى تفتيت مقاومتك لتغيير ترغب فى تحقيقه بالفعل !

لقد استعنت بـ " الكايزن " مراراً وتكراراً مع أشخاص تعجبهم فكـرة التشـبث بقـرارات مثـل أن يصـبحوا رشـيقى القـوام ، أو منظمين ، أو أكثر استرخاءً ، لكنهم يقاومون التغييرات الضرورية على نظامهم الروتينى . أما فى المركز الطبى بجامعـة كاليفورنيـا ، بلوس آنجلوس ، على سبيل المثال ، فقد عاينت أشخاصاً ممـن لا يستطيعون بكل بساطة تنظيف أسنانهم بالخيط المخصوص لذلك ، وكانوا علـى علـم بـأنهم عرضـة لخطـر تسـوس الأسـنان والتهـاب اللثة ، كمـا يشـعرون أن علـيهم اكتسـاب عـادة تنظيـف الأسـنان بالخيط ، لكنهم لا يسـتطيعون ترجمـة هـذه المعرفـة إلى سـلوك ، وهكذا فقد طلبت منهم تنظيف سنة واحـدة يوميـاً ، فوجـد هـؤلاء الأشخاص تلك الخطـوة الضـئيلة أكثـر سـهولة ، وبعـد شـهر مـن تنظيف سنة واحدة يومياً كانوا قـد كسـبوا شـيئين : سـنة واحـدة نظيفة جداً وعادة التقاط هذا الخيط السخيف الخاص بالتنظيف .

تعد سنة نظيفة إنجازاً بحد ذاته ، لكن أغلب الأشخاص يرون أنهم لا يودون التوقف عند هذه النقطة ، والبعض يمضى لتنظيـف سنتين خلال الشهر التـالى ، ويجـد أغلـبهم أن عـادتهم الجديـدة تنمو بقوة ( بما أنهم يقفون أمام المرآة ومعهم قطعة الخيط على أيـة حـال ) وهكـذا ينظفـون ثـلاث أسـنان أو أربعًـا أو خمسًـا . وفـى غضون ستة أو عشرة أسابيع ، أصبح أغلـب الأشـخاص ينظفـون كل أسنانهم بالخيط . ( وحين ينسى البعض منهم القيام بتنظيـف سنة واحدة يومياً ، أطلب منهم إضافة خطوة أخرى مـن خطـوات

" الكايزن " : وذلك بأن يقوموا بربط خيط التنظيف حول أداة التحكم عن بعد ، أو يلصقوه على مرآة الحمام كوسيلة للتذكير ) .

رأيت أيضاً ما يفوق ذلك ممن لم يكن بوسعهم اكتساب عادة ممارسة التمرينات البدنية المنتظمة ، وقد تعرضوا نتيجة لذلك لحالات مرضية مدمرة ، وهؤلاء فى الغالب هم أشخاص يعملون بإفراط ، وكثيرو الواجبات والالتزامات ، وعلى كاهلهم ضغوط بلا حصر . لا يتبين هؤلاء المرضى ببساطة كيف لهم أن يجدوا ثلاثين دقيقة أخرى كل يوم من أجل التمرينات الموصى بها . قد تكون الحياة شاقة جداً ؛ بحيث لا يمكن لهم تخيل زيادة المشقة عن طريق بذل جهد تطوعى شاق ، وربما هم خائفون من تأثير تلك الميزة الصحية الجديدة على سائر عاداتهم . إننى أتعاطف معهم بلا شك ؛ ولذلك فإن الطبيعة السهلة وغير المؤلمة لـ " الكايزن " ذات جاذبية خاصة .

ويمكن للأشخاص الذين يكرهون التمرينات البدنية كراهية التحريم أن يبدءوا مثلما بدأت " جولى" لمدة دقيقة يومياً ، وسرعان ما يكتسبون تلك العادة ، ويصيرون مستعدين لإضافة بعض الدقائق الأخرى لنظامهم الروتينى ، ثم المزيد من الدقائق الإضافية ، حتى يجدوا أنفسهم منخرطين للغاية فى نظام للتمرينات الصحية .

### من إرشادات " الكايزن "

لاكتساب حالة صحية حسنة ، قد يكون من الأفضل أن تخفف من أهدافك ، ويمكن لقليل من التغييرات الإيجابية أن يكون لها أثر مدهش على سلامتك ، وقد جاء في بحث حديث ما يؤكد أن فقدان الشخص لعشرة بالمائة من وزنه ( مع افتراض أن الشخص يواجه زيادة في الوزن ) يؤدى إلى تحسن جذرى في النجاة من خطر الإصابة بالسكر ، وارتفاع ضغط الدم ، وتوقف التنفس في أثناء النوم . وتظهر دراسة من جامعة " أدلفيا " أن الأشخاص الذين يستخدمون جهاز الهرولة في محل الوقوف ( طاحون الدوس ) ولو لدقائق لمدة أربعة أيام كل أسبوع ( مع التأكد من وصولهم لنسبة ٧٠ ٪ لأعلى معدل خفقان قلب لديهم ) يكتسبون زيادة بمقدار ١٠ ٪ في قدرتهم الحركية ؛ والنتيجة نفسها تنطبق على مَنْ يتمرنون لمدة ٢٠ دقيقة يومياً !

التقيت ذات مرة بامرأة تتمنى لو أمكنها ممارسة التمرينات البدنية ، وقد اشترت لمنزلها جهاز هرولة غالى الثمن ، لكنها ظلت تجد نفسها تتجنب التمرينات ، وكانت تحدث نفسها قائلة : " إنني فقط لا يمكنني إرغام نفسي على القيام بهذا ! " ، وهكذا استعانت بـ " الكايزن " على مدار الشهر الأول فكانت تقف على جهازها ؛ لتقرأ صحيفتها وترشف قهوتها . وخلال الشهر التالى ، وبعد إنهاء قهوتها مشت على الجهاز لمدة

دقيقة واحدة ، وكانت تزيد هذه المدة دقيقة كل أسبوع . خلال تلك الشهور المبكرة ، كما كانت أفعالها الصغيرة تعتبر صدمة لأغلب الأشخاص ، أو كأمور سخيفة ! لكنها لم تكن أموراً سخيفة في حقيقة الأمر ؛ لقد كانت المرأة تنمي تسامحاً تجاه التمرينات الرياضية ، وسرعان ما تنامت تلك الأفعال " السخيفة ! " لتصير عادة راسخة للعدو لمسافة ميل يومياً ! ولاحظ أن هذا التراكم التدريجي لبرنامج ثابت هو الحالة المناقضة بالضبط لذلك النمط المعتاد الذى يبدأ فيه الشخص مندفعاً إلى أحد الأنشطة لأسابيع قليلة ، ثم يعود لبقعته المريحة على الأريكة مرة أخرى .

فيما تخطط لخطواتك الصغيرة الخاصة بك باتجاه التغيير ، انتبه إلى أنه أحياناً ـ وعلى الرغم من أفضل تخطيط لديك ـ سوف تصطدم بجدار من المقاومة . لا تستسلم ! وبدلاً من ذلك ، حاول أن تعود لتقيس حجم خطواتك . وتذكر أن هدفك هو الالتفاف حول الخوف ، وأن تجعل الخطوات من الصغر بحيث لا تلحظ ما تبذله من جهد تقريباً . حين تكون الخطوات سهلة بما فيه الكفاية ، غالباً ما يضطلع بها العقل ويتجاوز العقبات لتحقيقها .

في كل وقت وزمان ، يُنتج " الكايزن " التغيير ببطء أكبر ، متطلباً الخطوات الصغيرة على طول المسافة من النقطة " أ " إلى النقطة " ب " . وإذا ساورك الإحباط بسبب بطء وتيرة التغير ، اسأل نفسك : " أليس التغيير البطيء أفضل مما جربته من

قبل ... أى انعدام التغيير من أساسه ؟ أحد الأمثلة الطريفة لهذه الاستراتيجية جاءنى من سيدة نشأت فى انجلترا ، وقد أدركت فى الثالثة عشرة من عمرها أن عدد الملاعق الأربعة من السكر التى تضعها فى كوب الشاى كل يوم ليست أمراً نافعاً لصحتها ، وبفضل قوة الإرادة وضبط الذات تخلت عن ثلاث ملاعق من ملاعق السكر الأربعة ، لكن عادة استخدام ملعقة السكر الأخيرة كانت شديدة المراس ، وحين أدركت أن إرادتها ليست بالقوة الكافية التى تتيح لها مقاومة ملعقة السكر الأخيرة ، رفعت الملعقة وحاولت أن تزيل منها حبة واحدة من السكر قبل أن تضيفها إلى الكوب ، وفى اليوم التالى حاولت إزالة حبتين من السكر ، واستمرت على هذا النحو من إزالة حبة واحدة أو حبتين إضافيتين كل يوم حتى اقتضى منها قضاء عام كامل تقريباً حتى تفرغ ملعقتها من السكر ! وكانت تبلغ الخامسة والأربعين من العمر عندما حكت هذه الحكاية ، وكانت ما تزال تتناول الشاى دون إضافة السكر !

## قرارات العام الجديد، على طريقة " الكايزن "

إليك بعض أكثر قرارات العام الجديد شيوعاً ، ومرتبطة فى مجموعة واحدة بسلسلة من خطوات " الكايزن " التى وضعت كثيرين من عملائى على طريق النجاح ، ولكى تقرر الخطوة الأولى المناسبة لك ، ارجع إلى تقنية " الكايزن " : ماذا ستكون أولى خطواتك ؟ " صفحة ١٢٠ .

**القرار:** تناول الطعام الصحى .

**الخطوات الصغيرة :**

١. نحِّ جانباً القضمة الأولى من وجبتك المؤدية للسمنة ، وافعل ذلك لمدة شهر . ستعينك هذه العملية على أن تأكل أقل من وجبة كبيرة .

٢. خلال الشهر التالى ، نحِّ جانباً القضمتين الأولى والثانية .

٣. ثم نح ثلاث قضمات من الوجبة لمدة شهر ( وهكذا ، إلى أن تقرر أنك لم تعد ترغب فى الوجبة غير الصحية ، أو حتى لا يصبح هناك المزيد من القضمات ) .

٤. ما إن تقلع عن تلك الوجبة ، ركِّز على أن تبطئ من عملية الأكل خلال وجبة أخرى أو وقت تناول الطعام . بينما

تأكل ، ضع الطعام فى مكانه ما بين القضمات ، ضع يديك فى حجرك وامضغ مضغًا جيداً ، ولا تلتقط طعامك من جديد إلا حين تبتلع القضمة السابقة تماماً .

**القرار: التمرينات .**

**الخطوات الصغيرة :**

١. إذا لم يكن بوسعك أن تحمل نفسك على الابتعاد عن الأريكة ، اشتر أداة تقوية قبضة اليد لتعتصرها فى أثناء مشاهدة التلفاز ( أو قم باعتصار كرات تنس قديمة ) . سوف يحرق هذا بعض السعرات الحرارية ويجعلك تألف من جديد فكرة تحريك جسدك .

٢. حين تصبح مستعداً للتحرك ، تمشَّ فى الحي السكنى مرة يومياً ، أو اصعد دوراً واحداً على الدرج بدلاً من استخدام المصعد .

٣. قم بالمرور على منزل إضافي يومياً ، أو كرر خطوة إضافية واحدة على الدرج حتى تجد أن العادة صارت ثابتة .

٤. لكى تزيد من شهيتك للتمرينات البدنية ، فكِّر فى النشاط الذى تحب أن تشترك فيه أكثر من غيره : السباحة ؟

التـزلج ؟ التـنس ؟ وأحضـر صـورة جذابـة وضـعها علـى الثلاجة ، أو فوق التلفاز ، أو فى ركن المرآة .

**القرار: توفير النقود .**

**الخطوات الصغيرة :**

١. ضع لنفسك هدفاً أن توفر دولاراً واحداً يومياً . إحـدى الطـرق للقيـام بهـذا هـى تعـديل المشـتريات اليوميـة . ربمـا تقـوم بتخفيض نوعية المشـروب الـذى تحـرص علـى احتسـائه مـن قهوة غالية الـثمن إلى قهـوة عاديـة ، وربمـا يمكنـك أن تقـرأ الجريدة مجاناً على الإنترنت بدلاً من شراء الصحيفة ذاتهـا . وضع كل دولار مدخر جانباً .

٢. من الوسائل الأخرى لتـوفير دولار يوميـاً ، مقاسمـة الرغبـات والمتع اليومية مع صديق . اشتريا كوباً كبيراً من القهوة وقومـا بصبه فى قدحين صغيرين ، واشتريا صـحيفة واحـدة وتبـادلا الصفحات .

٣. إذا قمت بتوفير دولار واحد يومياً ، سيكون لـديك مـع نهايـة العام ٣٦٥ دولاراً ؛ فلتشرع فى عمل قائمة للأشياء التـى تـود القيام بها بالمـال المتـوفر ، وأضـف فكـرة جديـدة كـل يـوم ،

وسوف تتعلم التفكير فى أهداف مالية أبعد مدى وأضخم حجماً ؛ وليس فى المتع الفورية رخيصة الثمن .

**القرار: مقابلة مزيد من الأشخاص .**

**الخطوات الصغيرة :**

١. فكِّر فى أحد الأماكن التى قد تذهب إليها ( لعله مكان للعبادة ، أو فصول لتعليم البالغين ، أو مجموعات اجتماعية للرياضيين ) من أجل مقابلة أشخاص لهم نفس اهتماماتك . دون أسماء هذه الأماكن .

٢. كل يوم فكّر بمكان واحد إضافى أو إحدى التجمعات وأضفه إلى قائمتك ، وتذكر أن الأمر لا يقتصر على إعداد قائمة ، لكنك تنعش أفكارك ببساطة .

٣. فكِّر فى أحد من تعرفهم يتمتع بحياة اجتماعية هانئة وسعيدة ، واسأل هذا الشخص عن المكان الذى التقى فيه بأصدقائه .

٤. إذا أعجبتك فكرة الانضمام لأحد النوادى لكنك تشعر بأنك لا تستطيع لفرط انشغالاتك ، احتفظ بالمستوى الأول لالتزاماتك فى حدوده الدنيا ؛ فقد تخطط لحضور اجتماع واحد فقط ،

وتعد نفسك بالانصراف بعد ربع أو ثلث الساعة . من شأن هذا أن يساعدك على كسب شهية للنشاط الاجتماعى دون أى إضرار بجدولك .

**القرار: طلب علاوة .**

**الخطوات الصغيرة :**

١. ضع قائمة بالأسباب التى تستحق من أجلها المزيد من المال مقابل عملك ، ثم أضف عنصراً جديداً للقائمة كل يوم .

٢. اقض دقيقة يومياً تتدرب فيها على تقديم مطلبك لرئيسك فى العمل بصوت مسموع .

٣. زد من هذا الوقت إلى أن تشعر بأنك مستعد لتقديم مطلبك شخصياً .

٤. قبل أن تطلب العلاوة فعلياً ، تخيَّل أن الرئيس يستجيب استجابة سيئة لك ، لكنك تخرج من عنده شاعراً بالنجاح على كل حال ، وبالفخر لما بذلت من جهد . ( تعد هذه الخطوة نوعاً من الإيهام العقلى فعلياً وهى تساعدك على التعامل مع مخاوفك المزمنة ) .

القرار : الاستغلال المثمر للوقت .

**الخطوات الصغيرة :**

١. ضع قائمة بالأنشطة التى تلتهم وقتك ، لكنها غير مجدية أو محفزة لك ، مثل : مشاهدة التلفاز ، أو مطالعة واجهات المتاجر ، وقراءة أشياء لا تجدها سارة أو مفيدة ، تعتبر كل هذه مصادر متكررة لسوء استغلال الوقت .

٢. ضع قائمة بالأنشطة التى تود أن تجربها وتشعر بأنها ستكون أكثر جدوى وإثماراً من أنشطتك الحالية ، ثم أضف عنصراً واحداً إلى القائمة كل يوم .

٣. ما إن تحدد الأنشطة الأكثر جدوى التى تود أن تجربها ، امض قدماً وقم بمحاولة صغيرة ، ولكن على نحو محدود جداً وغير مهدد على الإطلاق . إذا كنت تريد كتابة يوميات ، فقم بهذا ، ولكن عد نفسك بأن تكتب ثلاث جمل كل يوم . إذا كنت ترغب فى تلقى دروس فى " اليوجا " ؛ فقد تبدأ من مجرد الجلوس فى غرفة استقبال شقتك لتشاهد التلاميذ فى ذهابهم وإيابهم ، وسرعان ما ستجد نفسك أكثر تورطاً واندماجاً فى نشاطك . وسوف تكتشف أنك تقضى وقتاً أقل أمام التلفاز .

٤. في كل يوم ، اكتب اسم شخص واحد تشعر بأنه يعيش حياة مثمرة ، ثم اكتب شيئاً واحداً يقوم به هذا الشخص يكون مختلفاً عمَّا تفعله أنت .

## " الكايزن " يطيح بالعادة

حينما يحاول الأشخاص الإقلاع عن إدمان غير صحى ، فإن واحداً من أكبر التحديات التى يواجهونها هو الاحتمال القائم بأنهم - وبعد فترة وجيزة من النجاح - سيتبعونها بانتكاسة طويلة وعودة للعادة السيئة . بصرف النظر عمَّا إذا كانت العادة هى إدمان السجائر ، أو الطعام ، أو الكحول ، أو المخدرات ، أو أى شيء آخر ؛ فحتى بعد التحرر من الإدمان لشهور عديدة ، غالباً ما ينزلق الأشخاص ويعودون لطرقهم القديمة ، لكن ثمة أمل على الرغم من ذلك . لقد رأيت أشخاصاً كثيرين أقلعوا بشكل مستديم عن طريق أخذ خطوات صغيرة .

بدأت أوصى بهذا النمط المحدد من خطوات الكايزن لحالات الإدمان عندما لاحظت عبارة شائعة ملازمة للمدخنين الذين أقلعوا ثم عادوا لعادتهم مرة أخرى . إنهم يقولون : " إن السجائر أصدقائى ! " . وأحياناً يضحكون وهم يقولون هذا ، لكن شعورهم هذا حقيقى . لقد تبينت أن كثيرين من هؤلاء المدخنين قد نشأوا فى أسر لا يستطيع الوالدان بها توفير الرعاية المستمرة ، وسرعان

ما تعلموا كأطفال الاحتفاظ بمشاكلهم لأنفسهم ، وألا يثقوا بأحد عندما يساورهم الضيق والاستياء .

ويعد هذا الاعتماد على الذات استراتيجية مستخدمة كثيراً ، ولكنها شديدة الضعف كذلك حيال التعامل مع مشقات الحياة ؛ وذلك لأننا جُبلنا على البحث الدائم عن الدعم والمساندة تحت وطأة الضغوط ؛ إنها فطرتنا . لاحظ ما يفعله أى طفل فى الليل بعد أن يرى كابوساً أو يسمع صوت الرعد ، إنه يجرى غريزياً إلى فراش والديه طلباً للمساعدة ؛ حيث ينضم الطفل إلى صدر أمه أو أبيه ، وبعد دقائق قليلة من التهدئة والطمأنينة يغط فى النوم بين ذراعى والديه ، عندما يفسد الوالدان هذه العملية الطبيعية للتوافق بغيابهما العاطفى أو البدنى ، يحل محلها الاعتماد على الذات واللامبالاة . وعندما يكبر هذا الطفل المستقل بذاته ليصير شخصاً ناضجاً ، يصبح الإدمان هو الرفيق الذى يعتمد عليه ، فى إمداده بالراحة دائماً وبشكل موثوق به ، ولكن مع تأثيراته الجانبية المؤذية من الأمراض ، أو ما هو أسوأ من ذلك . إذا حاول شخص كهؤلاء الإقلاع عن إدمانه دون أن يتعلم طلب المساعدة من الآخرين ، فغالباً ما لن يكتب له النجاح ؛ فالعيش بمنأى عن الآخرين أمر مخيف للغاية بالنسبة له .

كانت إحدى عميلاتى ، امرأة فى منتصف الأربعينات تُدعى " راشيل " ، وكانت حياتها موافقة للحالة التى وصفتها للتو : لقد قررت فى طفولتها ألا تلجأ أبداً إلى طلب المساعدة من أى

شخص ، وبالفعل لم تفعل هذا . علمت نفسها كيف تصير مستقلة مالياً ، وكانت قادرة على إدارة منزلها ومسارها المهنى بلا عون من أحد . ولكنها لم تكتسب القدرة على تلقى الارتياح من نفوس الآخرين . وكان يمكن لها أن تحصى عدداً من أصدقاء طابت لها رفقتهم ، لكنها لم تثق بهم مطلقاً ، أو عبرت لهم عن نفسها بشكل حميمى . وفى علاقاتها العاطفية بقى الرجال على مسافة منها . لكننا جميعاً بحاجة إلى نوع من المساندة الداخلية ، وقد وجدتها " راشيل " فى السجائر ! عندما تسوء الأمور كانت تتناول " أعز أصدقائها " ، فتدخن ، ولقد رفع النيكوتين من معنوياتها عند الإحباط ، وطمأنها فى حال القلق .

جاءت " راشيل " لزيارتى لأنها كانت تعلم أنها بحاجة لأن تقلع إقلاعاً تامًّا عن هذه العادة السيئة ، وقد جعلت مشكلات التنفس المتكررة هذا الأمر جلياً على نحو مخيف . كانت " راشيل " تطيح بتلك العادة مراراً لمدة شهر أو شهرين كل مرة ، ولكن كما لعلك تخمن فإنها كانت سرعان ما تعود دائماً لها .

أدركت أنه ما من مجال لكى أوصى " راشيل " بأحدث تقنية فى الإقلاع عن التدخين . كان واضحاً أن لديها من ترويض الذات ما يسمح لها باتخاذ الخطوة الأولى والانطلاق ، لكن أحد دعائم النجاح فى الحياة يتمثل فى لجوء المرء لإنسان آخر فى أوقات الشدة أو الخوف . إذا كان لـ " راشيل " أن تنجح حقاً ، فعليها أن تتعلم أن تمنح ثقتها بشخص آخر ، وأن تجد إنساناً رفيقاً

وتتأكد من أنه سوف يحل محل السجائر . وكان كل منا يعلم أن صحتها على المحك ؛ وفى كل الاحتمالات ليس بوسعها قضاء عامين فى تلقى علاج شامل متكامل مع مناقشة طفولتها ، قبل أن تحاول التوقف عن التدخين مرة أخرى ، وما كان لديها الصبر لذلك ؛ وقد اعتقدت أن علاجاً قوياً كهذا من شأنه أن يكون خطوة أكبر وأكثر إثارة للخوف بالنسبة لها .

الخطوة الصغيرة الأولى التى اتخذتها " راشيل " كانت هى الاتصال ببريدى الصوتى مرة يومياً . كل ما كان عليها قوله هو : " مرحباً ، هذه " راشيل " " . وأدهشها أن تجعلها هذه الخطوة الصغيرة تشعر بالتوتر . وعندئذ أدركت قيمتها : فإذا قضيت عمراً بكامله تتجنب الاعتماد على الآخرين ؛ فإن الفعل البسيط المتمثل فى الاتصال بالبريد الصوتى يصبح خرقاً لوعدك بعدم الاحتياج إلى شخص آخر مطلقاً ، وحين أصبحت هذه الخطوة أقل إثارة للخوف ، أضفنا اتصالاً آخر قبيل تدخينها لسيجارة مباشرة . لم تكن هذه محاولة لإشعار " راشيل " بالخجل حتى تقلع ؛ فقد اتفقنا على أن بوسعها تدخين أى عدد ترغبه من السجائر ، والمفترض فقط أن تقول : " مرحباً " قبل التدخين . كانت تقول : " مرحباً هذه " راشيل " ، سأدخن سيجارة الآن ! " ، ولأن " راشيل " تعلمت ألا تشتاق إلى الرفقة الإنسانية ، كنت أحاول أن أجهز شهيتها لذلك ، على نحو لا يبعث الخوف فى نفسها ،

كما كنت أضع خطوة واحدة ما بين " راشيل وبين " أعز أصدقائها " ، وقمنا بهذا على مدار شهر .

ثم طلبت منها أن تكتب عن مشاعرها فى مفكرة خاصة بها ؛ فقد أظهرت البحوث أن الأشخاص الذين يستخدمون وسيلة التدوين لتسجيل وعرض عواطفهم يتلقون النوع نفسه من الفائدة النفسية المماثلة لتلك التى يتلقاها من يتحدثون إلى طبيب أو معالج أو صديق ، وأعتقد أن سبب كون كتابة اليوميات أمراً فعالاً للغاية هو أنه من خلاله يقرر المرء أن حياته العاطفية لها من القيمة ما يكفى لأن يعلق عليها فى دفتر لن يراه أحد غيره أبداً . يفترض البحث النفسى أن الشخص المعنى عليه أن يكتب فى دفتر يومياته لمدة ربع أو ثلث ساعة على الأقل كل يوم ، حتى يتلقى جدواها ، لكن لم تكن هناك طريقة لجعل " راشيل " تكرس هذا الوقت الكثير من أجل حياتها الداخلية ؛ لذا فقد بدأنا بجعلها تكتب لمدة دقيقتين اثنتين فقط كل يوم . قمنا بهذا ، جنباً إلى جنب الاتصالات الهاتفية ، لشهرين آخرين . بدأ عقل " راشيل " يفكر فى يومياتها وفىّ كذلك كلما ساورها الانزعاج . وعند نهاية هذه الفترة كانت مندهشة من أن تكتشف أن ما تتناوله من سجائر قد قل بمعدل ٣٠ ٪ ، ودون أى مجهود من جانبها .

ثم طلبت منها أن تضيف خطوة " كايزن " أخرى - الأسئلة الصغيرة - إلى روتينها اليومى . كان عليها أن تتخيل أن صديقاً

عزيزاً ( إنساناً ! ) إلى جانبها طوال النهار ، وأن تسأل نفسها ما الذى تود أن يقوم به هذا الصديق فى أية لحظة من اللحظات . قد يكون ما تريده منه هو أن يستمع إلى حديثها حول منجزاتها ، أو تجاذب الحديث معها حول نوع الغداء الذى ستتناوله ، وأخذت تلك الأسئلة تترسخ . ( لمزيد من المعلومات حول قوة الأسئلة الصغيرة لـ " الكايزن " ، ارجع لفصل " اطرح أسئلة صغيرة " ) . وسرعان ما بدأت " راشيل " تتصل بأشخاص حقيقيين ، أولئك الأصدقاء الذين يبدو أنهم يستحقون تلك المجازفة ، وبدأت تمر بتجارب إيجابية بعد أن لجأت إليهم بأشكال محدودة . فى هذا الوقت تقريباً ، عادت " راشيل " إلى تقنية الإقلاع عن التدخين التى استخدمتها من قبل ، وفى غضون شهر توقفت عن التدخين ، وهذه المرة لم تتوقف لفترة وجيزة وحسب ، بل لم تدخن سيجارة لمدة عامين .

# تقنية " الكايزن "

## ماذا ستكون أولى خطواتك الصغيرة ؟

إليك هذا التمرين الذى أوصى به جميع عملائى تقريباً ، وأستعين به أنا نفسي بشكل مستمر . يمكنك أن تؤدى هذا التمرين بمفردك ، لكننى وجدت أن أغلب الأشخاص يكونون أكثر نجاحاً عندما يؤدونه مع شريك موثوق به ليساعدهم ، فلتبدأ بأن تحدد موضعاً من حياتك يمكن لك فيه الاستفادة القصوى بسهولة من الخطوات الصغيرة المتزايدة نحو التفوق . ثم قم بتطبيق تقنية " الكايزن " الخاصة بطرح الأسئلة الصغيرة لكى تحدد أفضل خطوة أولى بالنسبة لك ، ولنفترض أنك اخترت الصحة ، لتجعل شريكك يطرح عليك الأسئلة التالية :

ما هى الخطوة الصغيرة التى يمكنك اتخاذها ، وقد تحسن من حالتك الصحية ؟

سيقول أغلب الناس فى البداية أموراً قريبة من : " فقدان الوزن " ، أو " ممارسة التمرينات لوقت أطول " . هذه بداية طيبة ، لكن فقدان الوزن أو التمرينات لا تعتبر بالضبط خطوات صغيرة ، والحقيقة أن أغلبنا قد حاول تنفيذ تلك الأهداف ـ الشروع فى حمية غذائية ، أو البدء بنظام يومى للركض ـ لكنهم فشلوا فى ذلك . دعونا نجد هذه الخطوة الصغيرة حقاً ؛ مهما بدت حقيرة .

وإليك الطريقة التى يمكن أن يساعدك بها شريكك . يمكنه أن يمنعك من " الغش" عندما تصل إلى إجابة تكون صغيرة وموافقة لـ " الكايزن " بما يسمح لك بالشعور بأنك أديت مهمتك ، ولكنها لا تزال كبيرة بما يكفى نقطة الانتقاد الثائرة فى رأسك ، أو ذلك الشخص الذى يطالب بأفعال كبرى وجسورة وعاجلة . ولتجنب هذا ، على الشريك أن يطرح عليك السؤال مراراً وتكراراً ، إلى أن ينتج عقلك إجابة موافقة لـ " الكايزن " حقاً ، أى الوصول لخطوة من السهولة بحيث تضمن أن تقوم بها كل يوم .

وهكذا يسأل شريكك مرة أخرى :

" ما الخطوة الصغيرة التافهة التى يمكنك اتخاذها ، وقد تحسن من حالتك الصحية ؟ " .

الإجابة المحتملة هاهنا هى : " تناول طعامًا أقل " .

حاول مرة أخرى ! فإن الإجابات الغامضة مثل هذه ترضى ذلك الصوت كثير الانتقاد الثائر المطالب بداخلنا ، لكنها صعبة التحقق ، والأصعب هو أن تستمر .

" ما الخطوة الصغيرة التافهة التى يمكنك اتخاذها ، وقد تحسن من حالتك الصحية ؟ " .

تجنب الشوكولاتة .

هذه الخطوة ملموسة بدرجة أعلى ، لكنها مازالت أضخم من اللازم . هيا ، فإذا كان من اليسير التوقف عن تناول الشوكولاتة ، لاختفت صناعة الحميات الغذائية من السوق . حاول مرة أخرى .

ما هى الخطوة الصغيرة التافهة التي يمكنك اتخاذها ، وقد تحسن من حالتك الصحية ؟ " .

تناول شوكولاتة بقدر أقل .

قريباً جداً ، ولكن ليس قالب الشوكولاتة . لاحظ أنه بالاستماع إلى هذا السؤال بشكل متكرر ، يبدأ عقلك فى احتوائه ، والعمل عليه ، والتوصل إلى المزيد من الإجابات المبتكرة .

" ما الخطوة الصغيرة التافهة التى يمكنك اتخاذها ، وقد تحسن من حالتك الصحية ؟ " .

ماذا عن: تناول الشوكولاتة ، ولكن مع تنحية القضمة الأولى جانباً .

هذه هى ! فهى طريقة هائلة لتعلم التحكم فى حصتنا من الطعام . ترى عيناك قالب الشوكولاتة بكامله بينما يتعلم عقلك كيف يقتطع منه جزءاً قبل أن تأكل منه . ( إن محاولة التخلى عن القطعة الأخيرة أمر بالغ الصعوبة ! ) ستعرف أن الخطوة صغيرة بما يكفى حين تكون متأكداً من أنك سوف تقدم عليها بنفس درجة تأكدك من أن الشمس ستشرق غداً .

من النواحى الشائعة لتركيز " الكايزن " تنظيم سطح المكتب ، فغالباً ما يزعم البعض أنهم سوف يقضون الساعة الأولى من كل صباح فى إدراج الأوراق فى ملفاتها ، أو تنظيف المكان من الأوراق التى لا جدوى لها ، إلخ . ولكن حين أسألهم : " هل يمكنك أن تضمن أنه مهما كان يومك مزدحماً أنك سوف تقضى ساعة فى عملية التنظيم ؟ " تكون الإجابة هى : " لا " . وفى نهاية الأمر يقرر الشخص أن يقضى دقيقتين وحسب

عند نهاية اليوم فى إدراج الأوراق فى ملفاتها ، أو ربما إدراج ورقة واحدة ، أو ربما طلب إرشاد واحد من شخص منظم .

أو ماذا عن هدف التصالح مع أحد الوالدين بعد قطع أوصال المودة ؟ إن إلقاء حدث مفرط الضخامة من أجل لم الشمل قد لا يكون له تأثير حقيقى على الطرفين . ماذا عن دعوة الوالد أو الوالدة إلى العشاء بدلاً من ذلك ، أو الاكتفاء بالتحدث معه عبر الهاتف ؟ ومرة أخرى ، أفضل خطوة أولى هى تلك التى تقول وأنت بصدد اتخاذها : " بصرف النظر عن مدى خوفى من التحدث إلى أبى أو أمى ، فأنا أعلم أننى أستطيع القيام بتلك الخطوة الصغيرة " ، وبالنسبة لأشخاص عديدين قد تتمثل الخطوة الأولى فى قضاء دقيقة واحدة يومياً فى التفكير بشأن محاسن الصفات الخاصة بالأب أو الأم . خطوة أولى أخرى ، كثيراً ما تكون ناجعة حين يكون أحد الوالدين شديد الصرامة فى استخدام سلطته ، وهى قضاء دقيقة يومياً فى التساؤل حول ما قد تكون عليه مخاوف هذا الوالد أو نواحى فقدانه للأمان . هذا النشاط الصغير يساعد فى إضفاء الصبغة الإنسانية على الأب أو الأم اللذين حجبا حنانهما وعطفهما عن صغارهما .

من خلال حرصك على أن تكون خطوتك الأولى هى خطوة صغيرة حقًا ، فإنك تعطى نفسك أفضل دَفْعَة نحو النجاح . ما إن تجرب بهجة اتخاذ الخطوة الأولى ، يمكنك أن تقرر ما إذا كان من الملائم اتخاذ خطوة أخرى . ستعرف أنك مستعد عندما تصبح خطوتك الحالية تلقائية ، ولا تستدعى جهداً ، بل ممتعة ، ولكن لا تدع أى شخص يضغط عليك حتى تسرع من وتيرة التغير إذا لم تجد هذا مناسباً لك . ما عليك إلا استخدام

التمرين المذكور آنفاً لتحدد خطوتك الثانية المثالية ، ومرة أخرى تأكد من أنه يمكنك التأكد من النتائج ، ومن ثم ينطبق الأمر نفسه على الخطوة الثالثة ، وهكذا ، إلى أن يتغلب عقلك على مقاومته ويحملك إلى طريقك على جناح السرعة . إذا ما حدث أن شعرت في أية لحظة برهبة من النشاط أو اختلقت الأعذار لعدم أدائه ؛ فهذا وقت الإنقاص من حجم الخطوة .



# الفصل الخامس

# حُلَّ مشكلات صغيرة

إننا قد اعتدنا التعايش مع المضايقات الصغيرة ، تلك التى لا يسهل دائماً تحديدها ، ناهيك عن تصحيحها .
لكن تلك المضايقات لها طريقة فى التراكم لتصبح كتلة ضخمة حتى تسد فى نهاية الأمر طريقك نحو التغير . من خلال تدريب نفسك على كشف وحل مشكلات صغيرة ، يمكنك تجنب الكثير من العلاج المؤلم جداً فيما بعد .

خلال سنوات إعادة البناء فيما بعد الحرب العالمية الثانية ، بدأت شركة " تويوتا " فى تجربة جريئة ؛ حيث قام أحد مديرى الشركة الموهوبين ، ويدعى " تايشى أونو " ، بتغيير أحد المفاهيم الجوهرية لخط التجميع ، وقبل شروعه فى هذا ، كانت جميع شركات إنتاج السيارات تقريباً تنهج النهج ذاته ؛ حيث

يمر كل هيكل ( شاسيه ) على طول خـط التجميـع ، بينمـا يقـوم كل واحد من العمال بعد الآخر بالقيام بـدوره . كـان علـى العمـال القيام بمهمـة واحـدة موكولـة لهـم ، وهـذا كـل مـا هنالـك . وأى أخطاء فى هذه العملية كان يتم تداركها من قبـل مشـرفى الـتحكم بالجودة لدى نهاية خط التجميع .

كان لدى " أونـو " فكـرة مختلفـة ، متـأثرة فيمـا يبـدو بفكـرة د . " إدوارد ديمنج " حـول التحسـين الصـغير المتواصـل . وضـع " أونو" حبلاً أمام كل مرحلة على طـول خـط التجميـع ، ويمكـن لأى عامل يلحظ قصوراً أو عيباً أن يجـذب الحبـل بحيـث يوقـف خط التجميع بكامله . تأكد " أونو " تمام التأكـد مـن أن كـلاً مـن المهندسين والموردين ، وعمال خط التجميع كانوا مستعدين لتحديد المشكلة تحديداً تاماً والتوصل لحل من المستحسن أن يكون فورياً .

رأى سائر المصنعين جميعاً هذه الفكرة عبثية ، بل اعتداء علـى مجموعة المبادىء الأساسية التى يقوم عليها التصـنيع التجميعـى . فكيف يمكن لشركة تجميع منتجاتها بمرونـة حينمـا يكـون الخـط معرضاً للتوقف أمام أحد العمال حتى يصحح عيباً ثانويًا ؟

وعلى عكس هذا المعتقد الشائع ، أثبتت طريقة " أونـو" أنهـا الوسـيلة الأكثـر نجاحـاً لتجميـع السـيارات ؟ لأن ضـبط وإصـلاح مشكلة صغيرة فور ظهورهـا يمنـع مشـكلات أضـخم بكـثير تظهـر لاحقاً . ورغم هذا بكل أسف لم تتعلم جميع الشركات مـن تجربـة " أونو " ، وبقى الإغراء قويًا فى تجنب الاهتمام بمـا يظهـر علـى

أنه مشكلات ثانوية ، وعلى سبيل المثال تجنبت شركة " فورد آند فايرستون " مشكلة تلف إطار السيارات على مدى سنوات ! فعلى كل حال ، كانت هناك حالة واحدة لتلف الإطار من إطارات " فايرستون " لكل ثلاثة مليار ميل تقطعها سيارات " فورد إكسبلوررز " ، فيما بعد اضطروا للتعرف على عواقب إحصائية واحد إلى ثلاثة مليار ، وليس قبل أن تتضاعف حوادث الموت ويستولى اهتمام وسائل الإعلام على انتباههم . مثال فادح آخر وهو كارثة المكوك الفضائى " كولومبيا " ٢٠٠٣ ؛ ففى أثناء عدة رحلات سابقة تساقطت المادة العازلة عن هيكل المكوك ، وبما أنه لم ينتج عن هذا حوادث ذات شأن ، فإن وكالة " ناسا " اعتبرت مشكلة المادة العازلة حدثاً عادياً فى أثناء إطلاق " كولومبيا " ، فتضررت حافة جناح القيادة ؛ مما أدى إلى تحطمه فى أثناء معاودة الدخول إلى المجال الجوى للأرض ، كما أسفر عن مقتل سبعة من رواد الفضاء ، وكم من مرات تعجلنا لبلوغ هدف نكشف علامات تشير إلى مشكلات أخرى ، ثم أعدنا تصنيفها على أنها " عادية " ، فقط لتجنب مواجهتها ؟

عندما نكون بصدد إجراء تغيير ، من المغرى تجنب العلامات التحذيرية الدقيقة ، تلك التى تقول : ثمة خطب ما هاهنا . أنت بحاجة لأن تبطئ الإيقاع ، وتعيد مسار خطواتك ؛ لتتحرى الأمر ، ولكن إذا ما واصلنا تجاهلنا لتلك المشكلات الصغيرة ، فسوف تنمو وتتراكم حتى نقع فى فوضى واسعة النطاق ؛ مما يضطرنا لإيقاف

خط تجميع عملية التغيير ؛ لنعلن الرجوع إلى نقطة البدء ، ثم نستأنف العملية المؤلمة والمستهلكة للوقت المتمثلة في الرجوع عن الخطأ الذى صار الآن كبيراً . من شأن التركيز على الأخطاء الصغيرة أن يوفر علينا سنوات من التصحيحات باهظة الثمن .

# من تقنيات " الكايزن "

## تعلم كشف المشكلات الصغيرة

**بعد تفكر وتدبر ، وبدرجة ١٠/١٠ كما يقولون ، من الأسهل دائماً أن تكتشف شرخاً فى السقف بعد سقوط الأمطار عليه . لكنه من الممكن أن تدرب نفسك على أن ترى العلامات التحذيرية الصغيرة بدرجة أعلى من الوضوح . فلتجرب تلك التمرينات لكى تصير مشكلتك الصغيرة أكثر وضوحاً وتحديداً :**

**١. تذكّر خطأ كبيراً اقترفته عند نقطة محددة من حياتك ، والآن خذ وقتك لكى تفكر فيما إذا كنت قد وجدت أية علامات على طول مسار الأحداث تشير إلى أن الأحداث لن تجرى وفقاً للمخطط الذى ترجوه وأى الإجراءات كان عليك اتخاذها لتصحيح خطئك ؟ هل أوقفت " خط التجميع " الخاص بك وبدأت كل شىء من جديد ؟ هل تجاهلت المشكلة على أمل أنك سوف تصل إلى النتيجة المرجوة فى الموعد بطريقة أو بأخرى ؟**

٢. حدد خطأً صغيراً قد وقعت فيه اليوم ، دون أن ينتابك الغضب من نفسك لارتكابك هذا الخطأ . هذا الفعل بمفرده سوف يرفع وعيك وحساسيتك تجاه الأخطاء الصغيرة ، لاسيما إذا كنت تؤديه يومياً .

٣. و الآن اسأل نفسك ما إذا كان الخطأ الصغير الذى قمت بتحديده فى التمرين رقم ( ٢ ) يعكس مشكلة ضخمة ، أم أن هناك احتمالاً ليتراكم بسرعة شديدة . ( إذا ما نسيت مفاتيح سيارتك فى مكان ما ، على سبيل المثال ، فاسأل نفسك إذا كنت تحاول التوفيق بين العديد من الأشياء لتقوم بها في الوقت نفسه ، أو ما إذا كانت هذه الدرجة من التشوش قد تؤدى بك إلى ارتكاب أخطاء أكثر جسامة ) . عن طريق الانتباه لهذا الخطأ ، سوف تقلل من تكراره . وإذا شعرت أن هذا الخطأ يشير إلى مشكلة ذات شأن فى حياتك ، فاسأل نفسك : ما خطوة " الكايزن " التى يمكننى اتخاذها لتصحيح هذا الموقف ؟

٤. اسأل نفسك ما إذا كانت هناك أساليب تثير بها حفيظة أسرتك ، أو أصدقائك ، أو زملائك فى العمل . إن وعيك الجديد وحده يقلل من احتمال وقوعك فى هذا الخطأ مرة أخرى ، ولكن يجب عليك أيضاً أن تسأل نفسك ما إذا كان هذا الخطأ جزءاً من مشكلة أكبر . إذا استطعت أن تربط بين الخطأ الصغير بمسألة أضخم منه ، فإنك ستعطى نفسك حافزاً إضافياً للعمل على حلها !

## عندما لا يكون الفشل أحد الخيارات المطروحة

تفضل الغالبية العظمى منا بشدة ألا تفشل ، لكن بالنسبة لبعض الأشخاص والشركات ، يعنى الفشل أموراً أخطر من اختلال موازنة الحسابات أو انهيار طموح شخصى . يمكن أن يكون معناه فقدان الحياة ، ربما بأعنف الموازين . قام علماء النفس باختبار الاستراتيجيات التى تستعين بها الشركات التى لا يمكن لها أن تتهاون بارتكاب خطأ واحد فقط ، وما توصلوا إليه كان إضاءة وكشفاً لنا جميعاً ، بصرف النظر عن مدى ارتفاع أو انخفاض ما نراهن على تحقيقه فى مساعينا اليومية .

وضع د . " كارل إى ويك " واحدة من أهم الدراسات بهذا الصدد ، وهو عالم نفس من جامعة " ميتشجان " فى كلية إدارة الأعمال . كان موضوع دراسته الذين يعملون فى غرف الطوارئ ، وحاملات الطائرات ، وأبراج التحكم بمسارات الطائرات ، ومراكز المفاعلات النووية ، وشركات محركات الوقود . وأطلق على هذه المجموعات اسم " المؤسسات ذات المسئولية القصوى " ؛ مما يعنى أن خدماتهم من الحيوية والدقة بحيث يتوجب عليهم جميعاً أن يجدوا وسائلهم لكيلا يفشلوا ، ويقول د . " ويك " إن إحدى السمات المشتركة بين تلك المجموعات هى أنهم يميزون أنفسهم بالقدرة على تبين العلامات التحذيرية الخافتة خفوتاً غير معقول ، واتخاذ فعل صارم وحازم بناء عليها .

فعلى سبيل المثال : الملاحون الذين يقلعون من على متن الأسطول البحرى الأمريكى من حاملات الطائرات ، ويهبطون عليه كذلك ، يتم اختيارهم فى حرص شديد من أجل أعصابهم الباردة ، وسداد رأيهم الهادئ حتى فى الشدائد . كما أن هناك الكثير من وسائل التحكم الأتوماتيكية والفنية العالية تضمن رحلات آمنة كذلك ، لكن عندما تكون مسئولاً عن هبوط طائرات فوق سطح سفينة فى وسط المحيط ، فإن خطأً واحداً مهما كان دقيق الحجم ، يمكن له أن يؤدى لكارثة ؛ ولذا فقد تم تدريب الضباط وأفراد الطاقم على ألا يفترضوا أن النظام سوف يدور على خير تلقائياً ، بل عليهم التحرى عن أوهن العلامات التى قد تدل على أن الأمور لا تجرى كما هو مخطط لها ، إنهم ينصتون إلى أوهن الأدلة فى أصوات الملاحين عندما يدورون حول السفينة لإفراغ الوقود الزائد . يجولون السفينة مرات عدة يومياً باحثين عن " أشياء غريبة " ـ أى شىء يكون قد اعترض المحرك ـ معتمدين فى تحريهم الدقيق على افتراض أن أى شىء قد يحدث بشكل خاطئ . كما أنهم يكرسون انتباهًا شديداً للطبيعة الخاصة بكل هبوط على حدة . وعلى متن حاملة الطائرات ، هناك أربعة أنواع من أسلاك الربط التى يمكنها الإمساك بذيل الطائرة . على الملاح أن يبذل جهده لكيلا يمسك بالسلكين الأول والثانى ( لأن معنى هذا أنهم سوف يهبطون بشكل أسرع من اللازم ) أو السلك الرابع كذلك ( والذى يعنى أن يكون شديد القرب من أن يخطئ

سطح السفينة ويسقط فى قلب المحيط على نحو تقشعر له الأبدان ) . السلك الثالث هو المثالى ، وتلك المرات التى يتم فيها الهبوط بمعاونة السلك الأول أو الثانى أو الرابع تتم مراجعتها بحيث يتسنى للملاح وأفراد الطاقم أن يضعوا أيديهم على المشكلة ويعالجوا سبب الانحراف .

يمكن لنا جميعاً أن نطبق استراتيجيات المسئولية القصوى ، جالبين هذا النوع من الانتباه الحريص لأضعف ما يبدو فى الحياة من إشارات الإنذار . منذ بضعة أعوام ، كنت أقوم بتدريس دورة تدريبية خلال نهاية الأسبوع حول روح الابتكار والإبداع عندما التقيت بـ " فرانك " وزوجته " إيمي " ، وعلى مدار الأيام الثلاثة للدورة ، تعرفت عليهما بما فيه الكفاية ، وعند نقطة بعينها تطوعت " إيمى " من تلقاء نفسها لتعرب عن أمنيتها بأن يستشيرنى " فرانك " فى معالجة نوبات الغضب العارمة التى تصيبه خلال قيادة السيارة ، واتفق معها زوجها على أنه كثيراً جداً ما يصرخ فى السائقين الآخرين ( وبما أنهما يعيشان فى لوس أنجلوس بحركتها المرورية المكدسة ، فكانت هناك فرص كثيرة لحدوث ذلك ) لكنه كان يستشعر أن المشكلة أكثر ضآلة من أن تتطلب اهتمام إخصائى نفسى .

واقترحتُ على " فرانك " أن هذه المشكلة التى تبدو ظاهرياً غير ذات شأن تستحق منه الانتباه ، فإن الدراسات الممتازة تفترض أن الأشخاص الذين يستجيبون لتحديات الحياة بالغضب

معرضون للموت قبل بلوغ متوسط العمر الطبيعى نتيجة لأمراض القلب ، بنسبة تعادل سبع مرات أكثر من هؤلاء الذين يعيشون نفس ظروف المعيشة ( بما فى ذلك التمرينات البدنية نفسها والعادات الغذائية كذلك ) ولكنَّ لهم مزاجاً مختلفاً ـ كما أشرت ـ لأنه إذا كان " فرانك " يجلس فى سيارته المريحة والمجهزة بأحدث وسائل الترفيه ، وإلى جانبه شريكة أحلامه ـ زوجته ـ ويظل مع هذا لا يستطيع إيجاد طريقة للاستمتاع بقيادته للسيارة ، فقد تكون لديه مشكلة فى خلق سعادته فى خضم تحديات حياتية أعظم شأناً والتى تعترض طريقه لا محالة ؛ فلِمَ لا نستخدم السيارة كفصل دراسى لتعليمه التحكم بمزاجه وتركيزه ؟

وكانت إحصاءات مخاطر الأمراض القلبية هى جرس الإنذار الذى أيقظ " فرانك " ، وتشككت فى أن يكون وعيه الجديد وحده سيمثل منغصاً على استجاباته الغاضبة أثناء القيادة . كما اعتقدت أنه قد ينتفع بالاستراتيجية التى استخدمتها فى برنامج جامعة " أوكلاهوما " بـ " لوس أنجيلوس " من أجل تقليل السلوكيات المرتبطة بخطر الأمراض القلبية : كان على " فرانك " فى كل مرة يكون فيها خلف عجلة القيادة أن يؤدى معروفاً صغيراً لصالح سائق آخر ، والآن ، بدلاً من أن يبحث عن " الثقلاء " على الطريق الذين قد يقطعون طريقًا ويتجاوزونه ، سيكون تركيزه على إيجاد فرصة لكى يلوح لسائق آخر فيدخل إلى

حارته . ( وكانت تقنية أخرى أن يدير موسيقى هادئة بدلاً من الاستماع إلى نشرات الأخبار، وهكذا يكون العقل مسترخياً لا متحفزاً ) ولم يمض وقت طويل حتى أقر " فرانك " بارتفاع مستوى صبره وروح المرح لديه لوقت أطول ، وليس فقط في السيارة ، وكان ممتناً لزوجته " إيمى " لاكتشافها " مشكلته الصغيرة " في وقت مبكر .

لكننى أدركت أن " إيمى " تتمتع تمتعاً نادراً ببصيرة نافذة تمكنها من كشف المشكلات الصغيرة والتعرف على علاماتها غريزياً . أما بالنسبة للآخرين منا والذين لا يقعون تحت وطأة ضغوط مواقف الحياة أو الموت التى يواجهها العاملون فى المؤسسات ذات المسئولية القصوى ، فمن الصعب عليهم رؤية المقلقات الصغيرة ، ناهيك عن تقدير إمكانياتها المحتملة فى إحداث أضرار جسيمة . ودعنى أعرض لك ثلاث نقاط غامضة نميل فيها جميعاً على وجه الخصوص إلى التغاضى عن مشكلات حياتية صغيرة ، ثم إنك بعد ذلك تعوض هذا باحتراس زائد ، بالضبط كما تعوض عن نقاط الرؤية غير الواضحة أمامك فى أثناء القيادة بالمرايا والمصدات المرئية المتواترة .

" واجه الصعاب وهى ما تزال فى مهدها ؛ فلتنجز المهمة الضخمة عبر سلسلة من الأفعال الصغيرة " .

ــــ تاو تى شينج .

## النقطة الغامضة الأولى :

## بداية طريقك نحو التغيير .

جاءتنى " لوريل" لأن علاقتها الزوجية تمر بمشكلة عويصة . كانت إحدى شكاواها المريرة أن زوجها يفتقر إلى التعاطف . على سبيل المثال : إذا اتصل صديق يمر بأزمة ، لا يكون لدى الزوج أى اهتمام تقريباً بمأزقه أو بمأزقها ، وكان يستاء للوقت والطاقة اللذين تمنحهما " لوريل" لأسرتها ، وغالباً ما أدى بهما ذلك إلى مشاحنات قاسية حول الوقت الذى تنفقه فى مساعدة الآخرين والتفاعل الاجتماعى ، تلك الأنشطة التى كانت تجدها هى طبيعية وتستحق التقدير ، وكانت قد لاحظت افتقاره للتعاطف منذ بداية علاقتهما أيام الخطوبة ، ولكن نتيجة لتلهفها على الارتباط افترضت خطأً أن هذه الصفة البغيضة ستتحسن مع الوقت .

إننى لا أقترح هنا أن تطبق معايير صارمة عند اختيار أصدقائك أو شريك حياتك ( تذكر عميلتى " جريس" التى رفضت الارتباط برجال لا يعملون فى مناصب مرموقة بما يكفى ) ، ولكنه ليس من الحكمة أن تتغافل عن سمات تجدها كريهة وتبدو واضحة وصريحة ، ربما ساعد المزيد من الانتباه " لوريل" وزوجها على التفاوض بشأن اختلافاتهما فى وقت مبكر ، قبل أن تشتعل بينهما نيران الغضب والاستياء ؛ ولهذا السبب ، أكون مندهشاً

ومسروراً عندما يأتى إلىَّ شاب وشابة فى مرحلة الخطوبة من أجل مشكلة صغيرة تواجه علاقتهما ، وهما غالباً ما يعتذران عن إزعاجى ، لكننى أجيب قائلاً : " لا بأس ، فهى علامة طيبة أن تتسما برؤية واضحة بما يكفى لأن تكتشفا المشكلات الصغيرة ، وأن تقدرا علاقتكما خير تقدير بما يكفى لأن تعملا على حل المشكلات معاً " .

لاشك فى أن هذا يصدق على سائر الشئون الأخرى بعيداً عن العلاقات العاطفية والشخصية ، فإذا ما أحسست بألم فى ركبتك فى أثناء الخروج إلى تمرين المشى الأول للياقتك ، فهل تود حقاً أن تتجاهل هذا ؟ يمكنك أن تتجنب عواقب خطيرة إذا ما أبطأت إيقاعك أو أقللت من مسافة مشيك ( أو زيارة طبيب إذا ما تواصل الألم ) . وإذا كنت تريد أن تصبح مصمم ديكورات لكنك تذهب إلى دروس التصميم متأخراً المرة تلوِ الأخرى ، ألا يجب عليك أن تسأل نفسك ما إذا كنت تميل حقاً إلى هذا العمل ؟

لقد كان لحكاية " لوريل " نهاية سعيدة ؛ فقد أدركت أن جزءاً من المسئولية فى مشكلتها الحالية يقع على عاتقها ؛ ذلك أنها قبلت زوجها رغم علمها بصفته الذميمة ، وقد أتاح لها هذا أن تتعامل معه بمزيد من الطيبة والصبر ، بل الفضول ، ولقد وجد زوجها هذا الإطار العقلى الجديد لديها مرحباً وداعياً حتى إنه صار مستعداً للانضمام إليها فى مشوار العلاج ؛ حيث استطاع ثلاثتنا العمل معاً على حل مشكلاتهما .

## النقطة الغامضة الثانية :

## بالقرب من خط النهاية

من بين عملائى الاستشاريين سلسلة من المستشفيات الكبرى كانت تبحث عن مدير عام تنفيذى جديد ، ويبدو فى هذا المثال صعوبة الإحساس بالخطر حين يكون الهدف شديد الوضوح . كان ذلك الوقت فى هذه المؤسسة وقت تخبط وأزمة ؛ حيث قرر مجلس الأمناء توظيف شخص يتحلى باتجاه نفسى حازم ومسئول . وابتهج أعضاء المجلس حينما عثروا على مرشحة مؤهلة وتتمتع بالثقة ، وكانوا مبتهجين لأنهم أصبحوا قيد خطوات من خط النهاية ، حتى إنهم لم يطلبوا منى القيام بالتقييم الاعتيادى . وبينما كان المجلس فى نقاش عاجل حول ما إذا كانوا سيعرضون الوظيفة على هذه المرشحة ، كان بوسعى أن أقحم نفسى فى مناقشاتهم التى طالت بما فيه الكفاية ؛ وذلك لأطرح عليهم سؤالاً واحداً : " ما الأسئلة التى طرحتها المرشحة على كل منهم ؟ " .

لم يستطع أعضاء المجلس أن يتذكروا أية أسئلة تقريباً طرحتها المرشحة . فضلاً عن ذلك ، فقد بدت المرشحة على معرفة جيدة بالفعل بأمور المؤسسة ، وركزت على الترويج لنفسها ، ولما هى بصدد تقديمه ، عندئذٍ افترضت من جانبى أن هذه علامة خطيرة ؛ فالمدير العام التنفيذى ينبغى عليه الإنصات لأشخاص عديدين قبل أن يتخذ قراراته بشأن ما سيقدمه للمؤسسة ، ومع من سيتعاون .

إن افتقارهــا إلى حــب الاســتطلاع يشــير إلى عــدم اســتعدادها للإنصات ، ونزعة للتنفيذ على حسـاب نزعتهـا للفهـم ، وكـذلك ميل لطاعة الأوامر بدلاً من التفكير الملهم . استمع أعضاء المجلس إلىَّ في أدب ، لكن ما كان عليهم من ضغط لاتخاذ إجراء ما كـان شديدا ، وسرعان ما عرضوا الوظيفة على المرشحة فقبلتها .

وفـي الأشـهر السـتة التاليـة ارتكبـت المـديرة التنفيذيـة خطـأً جسيماً ؛ حيث قامت بمجازاة فريق عمل يتمتع بالموهبـة والتحفـز العالى ، وشعروا أن قراراتها تتجاهلـهم ، وقـد اتضـح مـن أوامرهـا أنها تفتقر إلى استيعاب مرءوسيها ، فعلـى سـبيل المثـال : طلبـت منهم تقارير أسبوعية تشرح كيف يمضى العـاملون أوقـاتهم ، هـذا بالإضافة ما تلقاه فريق العمل على أنه هموم عمـل إضـافية تضـاف إلى أشكال التقرير الاعتيادية التى يقومون بها ، وفى حركـة أكثـر إزعاجاً ، خفضت عدد أعضـاء فريـق المسـاعدة التمريضـية ، رغـم اعتراضات فريقها ، وبعدها بأسابيع قليلة توفى أحد المرضى الذى كان من الممكن إنقاذه إذا وجد عددا كافيـاً فـى فريـق التمـريض ، وكانت النتيجة رفع دعوى قضـائية وتعـويض مـالى يتجـاوز بعـدة مرات ما كانت تدفعه المؤسسة من رواتب للممرضات .

إن إخفاق المديرة التنفيذيـة فـى الإنصـات وإعمـال العقـل فـى الشئون ، لهو إخفاق يمكن التوقع به بنـاء علـى المشـكلة الصـغيرة التى ظهرت خلال مقابلة العمل التى أجرتها ، على الرغم مـن أن أصل المشكلة أنـه كـان علـى المجلـس الاسـتمرار فـى بحثـه بعـد

التوصل لهذا الحد من عملية المقابلة مع المرشحة الواعدة ؛ إذ سيكون من الأفضل للمجلس أن يعترف بعدم صلاحيتها للمنصب ، وأن يبدأ من نقطة البداية .

### من إرشادات "الكايزن"

**العلامات التحذيرية التالية تطل برأسها مراراً وتكرارًا ، فإياك أن تتجاهل أيًا منها !**

- **الصفات المرفوضة في شخصية طرف آخر في علاقة جديدة ، مثل الوقاحة أو تناول الكحوليات : في كل مرة ألتقي بشخص ينهي علاقة أو زيجة أجدني أسأله : " هل كان هناك علامات تحذيرية مبكرة على هذه المشكلة - ربما حدة الحالة المزاجية ، أو اللامبالاة ، أو الإساءة الملموسة ؟ " وفي كل مرة تقريباً يعترف هؤلاء الأشخاص بقولهم : " نعم " ؛ فقد رأوا علامة على هذه النقيصة في لقائهم الثالث أو الرابع ، وليس من العقل بطبيعة الحال أن نرفض أي شخص يكون لديه أقل العيوب ( وإلا لما ارتبط أو تزوج أحد في العالم ) ، ولكن يمكنك أن تسأل نفسك : هل هذا الشخص يدرك مشكلته ؟ هل يتحمل ( أو تتحمل ) مسئولية ذلك والعمل على تغييره ؟ هل يشير هذا العيب الصغير إلى مسائل أضخم نحن بحاجة إلى مناقشتها ؟**

- المهارات الأقل من ممتازة للمرشح للوظيفة : حين تقابل مرشحاً لا يلبى معايير الأداء التي تطلبها ، لكنك تميل لتوظيفه لحاجتك اليائسة إلى إنسان يمكنه أن يملأ هذه الفجوة ، فعليك أن تتروى وتغير التفكير إذا لم يكن لديك من بين المرشحين الآخرين من يفوقه ، فعليك أن تُجرى مقابلات عمل أخرى ـ ثلاث أو أربع مقابلات ـ مع المرشح المؤهل جيداً حتى تكتسب إحساساً أفضل بقدراته ( أو قدراتها ) . احرص على التحدث بشأن أوجه القصور والمعوقات وانتبه لردود فعل المرشح . أصدرت مجلة ( The Harvard Business Review ) تقريراً يقول إنه من الأجدى والأفضل ترك الوظيفة شاغرة بدلاً من تكليف الشخص غير الكفء بها .
- الحديث إلى النفس بنبرة غضب أو انتقاد : وأعنى بهذا الأصوات الداخلية التي تردد : " لماذا لا تقلع عن هذا وحسب ؟ لن تكون أبداً شخصاً أذكى ، أو أغنى ، أو أكثر رشاقة " ، وهو ما تمت مناقشته في فصل " اطرح أسئلة صغيرة " ، وثمة خرافة تقول إن هذا الضرب من جلد الذات سوف يظل يضايقنا إلى أن نحسن من أدائنا . والحق أنه يحفز فينا استجابة الكر أو الفر ( والتى أشرنا إليها فى بداية هذا الكتاب ) ويوقف التقدم على مساراته ، ويمكنك التوقف عن تلك الأصوات عن طريق الانتباه إليها ، واتخاذ الخطوات الصغيرة لـ " الكايزن " ، والمعدة لتهدئة التوتر المرتبط بالتغيير .

- أعراض الآلام الصغيرة المتواصلة عند ممارسة التمرينات البدنية : إنه لأمر طبيعي تماماً أن تتعرض لإرهاق العضلات والتهابها في أثناء الممارسة أو بعدها ؛ ذلك أن الجسد يكوِّن العضلات من خلال تمزيقها أولاً . ( إذا بدأت في برنامج تمرينات مع الأفعال الصغيرة لـ " الكايزن " ، فلن تتعرض - في الغالب - لأية التهابات في البداية ) ، ولكن إذا أحسست بألم في مفاصلك أو تنفست بصعوبة بالغة ، فعليك عندئذ أن تقلل من الأمر ، وربما تتوقف لبضعة أيام ، أما إذا عاندت الألم ، فقد تتسبب في ضرر خطير لنفسك من شأنه إعاقة مخطط اللياقة الخاص بك . أما إذا استمر الألم ، أو شعرت بألم صدرى ولو لمرة خلال التمرين فاستشر الطبيب .
- الشعور الهادئ لكن المزعج بأن أمراً ما ليس على ما يرام : إذا ما اكتسبت إحساساً بأن الخطوة التى تتخذها أو الهدف الذى ترومه ليسا مناسبين ، فأعط بصيرتك الداخلية ما تستحقه من الاحترام ؛ فعن طريق الانتباه لهذه البصيرة ، يكون بوسعك أن تطفئ أى لسان لهب ضعيف من قبل أن يشب الحريق المروع .

## النقطة الغامضة الثالثة :

## أزمة طاغية

يكون من الصعب فى بعض الأحيان كشف المشكلات الصغيرة لأن ما ينتج عنها من أضرار ـ وللمفارقة ـ يكون من الجسامة بحيث نفترض أن مصدر ذعر كهذا لابد أن يكون دفيناً فى مشكلات معقدة . يصدق هذا على كل من حالات الزواج ، والحياة المهنية ، والإدمان ، والشركات ، بل يصدق على الكوارث الصحية التى تتفشى فى العالم كله .

لا يدرك الكثير من الأمريكيين أن الإسهال يقضى على مليون طفل كل عام على مستوى العالم ، ولكى نتخيل هذا الرقم فى صورة بصرية ، فهو ما يعادل طائرة جامبو ممتلئة بالأطفال تتحطم كل أربع ساعات . حاول كل من خبراء الصحة العالميين والمنظمات الحكومية أن يقللوا من هذا المعدل عبر حلول مكلفة وضخمة ، من نوع توصيل أنظمة صرف صحى محسنة للمناطق الموبوءة ، أو تقديم علاج الجفاف ( rehydration ) للهيئات الطبية التى تخدم هؤلاء الأطفال . كل تلك الجهود مفيدة وجديرة بالثناء ، لكنها تكشف إغفال مشكلة صغيرة جداً تؤدى إلى الإصابة بالإسهال : إنها الأيدى القذرة ؛ ففى البلاد التى يتفشى بها موت الأطفال بالإسهال أكثر من غيرها ، يتوفر الصابون عادة فى البيوت ، لكن نسبة من ١٥ إلى ٢٠ بالمائة فقط من الأشخاص

يستخدمونه قبل الإمساك بالطعام أو عند التعامل مع الأطفال ، فحين يحرص الناس على نظافة أيديهم ، تقل حالات الإسهال بنسبة تتجاوز الأربعين بالمائة . من الأسهل أن تعلم شخصاً الوقاية من الإسهال من خلال غسل يديه ( أو يديها ) بدلاً من تركيب نظام صرف صحى جديد عبر قارة كاملة ، أو توفير علاج بعد أن استفحل المرض بالفعل .

يمكننا أن نجد مثالاً أكثر سروراً فى طريقة تعامل مدينة " نيويورك " مع الجريمة ؛ ففى خلال حقبة الثمانينات ، بلغ معدل الجرائم السنوية ألفى جريمة قتل وستمائة ألف جناية !! فعلى الطرقات تحت الأرضية وحدها ، وقع السائقون والعمال ضحايا لخمس عشرة ألف جناية سنوياً . حاول الساسة ومسئولو الشرطة المحبطون المرة تلو الأخرى أن يقللوا من الجرائم الكبرى عن طريق خطوات جريئة ، برفع عدد رجال الشرطة ، وزيادة الميزانية ، وعلى هذا فقد افترضوا أنه كلما كانت الجريمة قد استفحلت بتلك الأبعاد الهائلة ، فإن الإجراءات الهائلة وبالغة التكلفة وحدها يمكنها أن تقلل من الإحصاءات ، ولكن رغم النفقات والجهود الهائلة استمرت الجريمة فى التفاقم !

ثم عُيِّن " ويليام بارتون " عام ١٩٩٠ من أجل تقليل معدل الجريمة فى أنفاق مدينة " نيويورك " . وكان " براتون " متأثراً فى فلسفته بمحاضرة حضرها حول نظرية " النافذة المكسورة " ، وقد قدم لأول مرة فى ١٩٨٢ اثنين من علماء الجريمة هما :

" جيمس كيو ويلسون " ، و " جورج إل كيلنج " ، وتفترض نظرية النافذة المكسورة أنه إذا ما تسامحت إحدى المدن ـ أو أحد الأحياء السكنية أو شارع من الشوارع ـ وتغاضت عن التجاوزات الصغرى للقانون ، فإنها عملياً تدعو لارتكاب اعتداءات أشد فُحشًا وقسوة ، وقد لاحظ كل من " ويلسون " و " كيلنج " أنه حين يلقى الصبيان حجراً على مبنى غير مأهول ويكسرون زجاج إحدى النوافذ ، ولا يتم إصلاح النافذة المكسورة فإنه سرعان ما يتم كسر سائر نوافذ المبانى الأخرى . أما إذا تم إصلاح النافذة المكسورة على وجه السرعة فسيبقى المخربون بعيدين وستبقى النوافذ الأخرى سليمة ، وكان هذا الموقف المتخيل رمزياً ، وكان كل من " ويلسون " و " كيلنج " على قناعة بحقيقة أكبر بشأن الجرائم وهى : يكون الناس أكثر استعداداً لخرق القانون فى الأحياء السكنية التى يمكن ألا يلاحظ بها أحد الجرائم الصغيرة ، أو أن تمضى دون عقاب . فإذا لم يكن واحد من أهل الحى السكنى قادراً على التعامل مع شخص ثمل يثير الضجة والفوضى ، فهل سيحاول أحد المواطنين حتى مجرد التدخل أمام سرقة بالإكراه ، أو أن يتصل بالشرطة فى أثناء عملية سطو على متجر ؟

عندما حل " براتون " بنيويورك فى ١٩٩٠ ، جلب معه فلسفته الخاصة والتى تنهج نهج " الكايزن " . وقد قاوم الضغوط التى لا تحتمل عليه لكى يتخذ حلولاً استعراضية وجذرية لمشكلة

الأنفاق ، وهى المشكلة التى يعانى منها ملايين المواطنين خلال ركوبهم سياراتهم إلى مصالحهم كل يوم ، لكنه بدلاً من ذلك قام بعزل المشكلات الصغيرة ، واتخذ قراراً بالتركيز على الجرائم الثانوية ذات الأثر الهامشى على نمط حياة المسافرين دون أن تعرضهم لخطر بدنى ، تلك الجرائم التى تشمل التبول فى الأماكن العامة ، والتسكع بلا هدف ، والقفز من فوق الأبواب الدوارة التى تحصى الداخلين وتكشف هوياتهم . تخيل " براتون " وهو يقف بكل شجاعة ليقول لأهالى نيويورك الغاضبين إنه سوف يركز على القفز من فوق الأبواب الدوارة بدلاً من جرائم القتل ، لكنه استمسك بخطته .

وبدلاً من حشد قطعان هائلة ونادرة من المجرمين ، أمر " براتون " ضباطه بالقبض على كل القافزين فوق مداخل قطار الأنفاق الدوارة يوماً بعد الآخر ، مع الاحتفاظ بعدد من ١٥ إلى ٢٠ من هؤلاء كل مرة فى الأصفاد داخل محطة مترو الأنفاق ؛ حيث يمكن للركاب الآخرين رؤيتهم ، وهذا أحرى من عرضهم أمام كاميرات التلفاز . كان لهذا أثره العظيم على الجرائم الصغيرة ، ليس هذا وحسب ، بل على الجنايات الكبرى كذلك ! وعندما قامت الشرطة بتحرياتها حول خلفيات أولئك القافزين من فوق المداخل الدوارة للمترو كثيراً ما وجدوا بينهم مجرمين مطلوبين بسبب اعتداءات عنيفة ، كما أصبح من الواضح أن السارقين بالإكراه قد وضعت هذه الإجراءات حداً لنشاطهم ، فلا شك أنهم

غير مستعدين لدفع ثمن حقهم فى الدخول وركوب القطار من أجل سرقة الناس .

كما وجد رائد صارم من فريق " براتون " ، واسمه " مايلز آنزبورو " نفسه يقوم بحل مشكلة صغيرة أخرى ، فلقد أراد أن يلحظ الركاب وجود الشرطة ليشعروا بمزيد من الأمان ؛ فسأل نفسه سؤال " كايزن " صغير : ما الذى يجعل الناس ينتبهون فى عربة قطار الأنفاق ؟ وكانت إجابته هى : مكبرات الصوت . فى كل مرة كان القطار يدخل فيها إلى محطة ، كان رقيب من فريقه يناول بطاقة للسائق لكى يقرأها عالياً من خلال نظام الإعلان العام بالقطار ، وقد كتب عليها : " نرجو الانتباه من فضلكم : تقوم شرطة النقل العام بعملية مسح للقطار . قد يكون هناك تأخير للحظات أثناء عبورهم بعربات القطار لتصحيح الأوضاع كلها ، نشكركم على تحليكم بالصبر " . يقوم الضباط بتحية الركاب ، ثم يصحبون معهم المثيرين للشغب والثمالى خارج العربات ، ويهدئون الصبية الذين يسيئون التصرف . إنها مشكلات صغيرة ، ثم أسئلة صغيرة ، ثم أفعال صغيرة ، ولدهشة المدينة بكل زحامها ، فإن معدل الجرائم الكبرى فى الأنفاق قد انخفض بنسبة ٥٠ ٪ ، وذلك فى غضون ٢٧ شهراً وحسب . تمت ترقية " براتون " كمأمور لشرطة مدينة " نيويورك " ، وفى منصبه ذلك أحرز النتائج الفائقة للعادة نفسها ، لكن هذه المرة فوق الأرض .

( ألاحظ أيضاً أن " الكايزن " لم يكن هو الوسيلة الوحيدة التى استعان بها " براتون " ؛ فلقد أثبت أن بمقدوره كذلك اتخاذ إجراءات تغيير قصوى ؛ فقد قام بالاستغناء عن ٧٥ ٪ من رؤساء المناطق ، وشرع فى تشغيل نظام معالجة معقد على الحاسب بغرض استهداف المناطق الأكثر تعرضاً للجرائم . إن كلاً من خطوات " الكايزن " الصغيرة ، وقفزات التجديد العملاقة لا يفسدان بعضهما البعض ؛ بل إن استخدامهما معاً يمثل سلاحاً خارق القوة أمام أعتى المشكلات وأكثرها تعقيداً ، وتلك التى تبدو ظاهرياً وكأنها لا حلول لها . حينما ينهض الناس لمواجهة مشكلة شائكة غير قادرين على حلها ، أنصحهم عموماً بالتركيز على طريقة " الكايزن " أولاً ، وما إن يفهموا فلسفة الخطوات الصغيرة ، يجدوا أنفسهم قد اكتسبوا حساً تلقائياً خاصاً بتحديد الوقت المناسب لاستخدام التجديد الجذرى ، إلى جانب الوقت المناسب لمزج الطريقتين معاً ) .

حين نكون بمواجهة أزمة شخصية ، فإن استراتيجية الكايزن لحل المشكلات الصغيرة تقدم لنا العزاء والعون العملى . وإذا تورطنا فى دعوة قضائية ، أو سقطنا ضحية المرض ، أو أصابت الأزمات الاقتصادية مشاريعنا التجارية فى مقتل ، أو أن شريك حياتنا لم يعد يبادلنا مشاعر الحب ، فلا يمكن لنا عندئذ إصلاح كل أحوالنا من خلال لحظة تجديد شامل سريعة وحاسمة . ففى أثناء تلك الأزمات تكون الخطوات الملموسة الوحيدة المتاحة أمامنا

هى الخطوات الصغيرة . حين تقع حياتنا تحت وطأة إحباط كبير ـ حتى لو كنا نشعر بفقدان السيطرة أو بالألم العاطفى ـ يظل من الممكن لنا أن نحدد موضع المشكلات الأصغر بداخل الأزمة الكبرى ، وربما نطبق إحدى تقنيات " الكايزن " ، أو جميعها من أجل أن نتقدم معها ببطء صوب إيجاد الحل ، ولكن إذا ما غفلنا عن المشكلات الصغيرة والقابلة للتعامل معها ؛ فإننا نصير أكثر عرضة للسقوط فى اليأس المطبق .

ولقد قابلت هذا اليأس وجهاً لوجه عندما التقيت بـ" بيكى " ، وهى امرأة فى الخامسة والخمسين من عمرها كانت قد خططت لإجراء تقاعد مبكر من وظيفتها بإحدى الشركات . وكانت تتمنى أن تشبع حلم حياتها فى أن تكون فنانة . وعندما تعرفت عليها عرضت علىَّ لوحاتها الزيتية وقطعها النحتية . لقد كانت موهوبة حقاً ، ولكن عندما ذهبت مؤخراً لإجراء الفحص الطبى الروتينى اكتشف طبيبها كتلة فى حلقها . وجاء التشخيص كالتالى : إنها مصابة بالسرطان ، عندئذٍ أصابها الذعر والغضب . فى الوقت الذى نصحها البعض بزيارتى كانت قد قطعت كل اتصالاتها بأفراد أسرتها وأصدقائها ، وكانت مستغرقة تمام الاستغراق فى تلبية أوامر الأطباء ، ومتطلبات المرض ، والنظام الروتينى لحياتها اليومية . عرض أمامها الطبيب الإخصائى خيارات العلاج ، لكن بدا أن الخيار الواحد هو عبء آخر يضاف على عاتقها ، وترددت " بيكى " فى الاتصال بى ، كانت

تقول : " إننى لا أستطيع تحمل المزيد من مواعيد الأطباء " . ووافقت على مضض لأن تسمح لى بمساعدتها ، شريطة ألا يقتضى الأمر أكثر من دقائق معدودة يومياً .

فطلبت منها أن تخبرنى بهدفها فى هذه الفترة من حياتها . واتفقنا على أن هدفها الأول كان التخلص من السرطان ، ولما كان كلانا لا يستطيع التحكم بعملية القضاء على المرض ، فقد طلبت منها أن تضيف هدفين آخرين ، فقالت : " أود أن أحسن استغلال كل يوم من أيام حياتى ، وأن أفى بالمزيد من واجباتى " . وقصدت بكلمة " الواجبات " القيام بكل ما تتطلبه منظمة الرعاية الصحية التابعة لها من أعمال مكتبية ، ومواصلة العمل فى وظيفتها ، والحفاظ على منزلها فى خير حال ممكن ، وهى سلسلة من التحديات لا يربطها بمرض السرطان رباط وثيق ، ولكنها جعلت الوقت القاسى أكثر مشقة .

أدركت أن " بيكى " تحتاج لمن يمد لها يد العون فيما يخص تلك الواجبات ، فقد كان يقع على عاتقها من المهام ما يزيد عن الحد ، لدرجة أن أى شخص يتمتع بصحته وعافيته سينوء بها ، وكانت " بيكى " رائعة فى تقديم العون للآخرين ، لكن مسألة تلقى المساعدة من الآخرين كانت تخيفها ، وكلما كانت حاجتها للمساعدة أكثر إلحاحاً شق عليها طلبها منهم ، وهكذا فقد اتخذنا بعض الخطوات الصغيرة لنجعلها ترحب بعودة الأصدقاء إلى حياتها مجددا . فى كل صباح ، كانت تكتب قائمة بالواجبات ،

وكانت تضع نجمة أمام كل مهمة تود أن تطلب المساعدة فى أدائها من شخص ما ، وتصف نوع العون الذى تبغيه .

إن كتابة قوائم الواجبات اليومية أنقذ " بيكى " من الغرق فى الارتباك والجحود ، كما أن التفكير المفعم بالأمل بشأن المساعدة المثالية جعلها تركز على طلب المساعدة ، ولكن بطريقة آمنة . فى جلساتنا التالية ، لم أشجعها أو أقترح عليها أن تطلب العون من أصدقائها فعلياً ، لكننى هنأتها لأن القائمة أصبحت بالتدريج مبتكرة بدرجات أعلى ؛ فقد كانت القائمة فى البداية مقتضبة ، وفيها بنود من نوع : " أود من أحد الأصدقاء أن يقول وحسب : أنت شجاعة " ، أو " أتمنى أن يقوم أحد الأصدقاء بأخذ غسيلى للتنظيف " . وبعد أسبوع ، صارت القائمة أكثر تفصيلاً وأغنى عاطفياً . كتبت : " أتمنى من أحد الأصدقاء أن يجلس معى بينما أقوم بالاتصالات الهاتفية مع منظمة الرعاية الصحية أو أملأ وثائقها وأوراقها " ، " أود من أحد الأصدقاء أن يذهب إلى " ويلنيس كوميونتى " ( وهى إحدى الجماعات الداعمة لمن يناضلون ضد مرض السرطان ) ويكتشف كيف عليه الأمر هناك " ، " أود أن تضمنى صديقة حين أبكى " .

ومن تلقاء نفسها ، بدأت " بيكى " تعيد جسور الصلة مع والديها وأصدقائها المقربين ، وأثمرت البذور التى حملتها قائمة الأمنيات . ورغم أن جلسات العلاج كانت توهن طاقتها ، فقد صارت أكثر هدوءاً وأكثر سيطرة على مجريات حياتها اليومية ،

وقد رأيتها منذ عدة أشهر خلت ، وقد انتهت جلسات العلاج أخيراً واختفى شبح السرطان لعدة سنوات . تحدثنا حول صحتها لبعض الوقت ، ثم أوقفتني عن الحديث وهمست إلىّ قائلة : " شكراً جزيلاً على هدية " الكايزن " " .




# قدم مكافآت صغيرة

سواء كنت تود تدريب نفسك أو تدريب الآخرين على
اكتساب عادات أفضل ، فإن التشجيع المثالى هو المكافآت
الصغيرة ، ليس فقط لأنها زهيدة الثمن وملائمة
للحال ، ولكنها كذلك تثير
الحافز الداخلى الضرورى من أجل التغير المستديم .

تعد المكافآت الصغيرة فعالة كمحفز لإنهاء مهمة ما ، لاسيما إذا كانت مهمة كبيرة ، فضلاً عن كونها تؤدى إلى أفضل النتائج . يصدق هذا ـ سواء استخدمت المكافأة كجزء من مبادرة ـ على مستوى إحدى الشركات ، أو على مستوى حياتك الشخصية .

لنلق نظرة على أكثر أداة أثير حولها الانتقادات فى الشركات ، وهى صندوق مقترحات العاملين . من الناحية المثالية ، تعمل برامج المقترحات على نحو ما تعمل بطريقة

" تايشى أونو " فى شد الحبل على طول خط تجميع السيارات ، والتى تعرضنا لها فى الفصل السابق : أى تشجيع العاملين على التحرى عن المشكلات والإخبار بشأنها ، تلك المشكلات الملموسة على أرض الواقع ، وتعد برامج مقترحات العاملين فى اليابان من وسائل " الكايزن " واسعة النطاق وشديدة الرواج ؛ حيث يستجيب لها ما يقرب من ثلاثة أرباع العاملين . لكن مازالت برامج المقترحات تلك فى الولايات المتحدة ذات معدلات منخفضة جدا للاشتراك والمساهمة ، وتقتصر فى بعض الأحيان على صندوق معلق على جدار ، وعادة ما تحقق فى أفضل حالاتها ما لا يزيد على ٢٥ ٪ من العاملين ، ويتم تبنى نسبة ٩٠ ٪ من أفكار العاملين ، ولكن الشركات الأمريكية تطبق نسبة ٣٨ ٪ فقط منها .

إذن ما سر هذا الاختلاف ؟

## الحافز الجوهر

الاختلاف الوحيد ما بين برامج المقترحات لدى الأمريكيين واليابانيين هو حجم المكافآت التى تقدم لمساهمة العاملين ؛ ففى الولايات المتحدة يقدم للعاملين مكافآت مالية ضخمة كنسبة من حجم المال الذى توفره مقترحاتهم للشركة ، وهى طريقة حسنة النية ، بل إنها توافق الفكر السديد ، لكنها تخفق طيلة الوقت

تقريباً ؛ فهـي تجعـل العـاملين غـير مهـتمين إلا بتلـك الأفكـار الضخمة والكبيرة بما يكفى لأن تسفر عن مكافآت ماليـة ضـخمة . وفى الحقيقة ، فإن قليلين منا يمكـنهم التوصـل لأفكـار جريئـة ، بل ، وأقل منهم يستطيعون إنتاج مقترحات ويكتب لها النجـاح . وفى ظل هذا النظام يتم إهمال الأفكار الأصغر والتى قد تكون أكثـر جدوى وعملية ، لكنها لا تجلب مدفوعات مالية فورية .

أما فى اليابـان فـإن متوسـط قيمـة المكافـأة هـو ٣,٨٨ $ ( وهـو النقيض التام للمتوسط الأمريكى ٤٥٨,٠٠$ ) . ولأفضل مقترحـات العام ، تقدم شركة " تويوتا " مكافأة تسـمى بالمكافـأة الرئاسـية ، وتقدمها للفائز فى احتفال رسمى ، وهذه الجائزة المنشـودة ليسـت ساعة يـد خرافيـة ، ولا هـى سـيارة جديـدة ، ولا وصـل بقيمـة مشتريات لا تنتهى ، لكنها قلم حبر من نوع يمـلأ تلقائيـاً . وهـى مكافأة ذات فعالية بما يدفع رئيس مجلس إدارة شركة " تويوتـا " إلى أن يتباهى قـائلاً : " يقـدم عاملونـا ١,٥ مليـون اقـتراح سـنوياً ويوضع ٩٥ ٪ منها موضع التنفيذ " .

لا تعـد المكافـآت اكتشـافاً جديـداً باعتبارهـا أداة نفسـية لهـا قيمتها ، وقد تم إدراجها فـى المصطلحات الأكاديميـة مـن منتصـف القرن العشرين ، حين ألقى العالم " بى . إف . سكينر" والمتخصـص فـى علـم الـنفس السـلوكى خطبتـه الفلسـفية حـول : " التعزيـز الإيجابى " كطريقة لتشكيل السلوك عبر أنظمة المكافـأة . الأمـر غـير المعتاد فى طريقة " الكايزن " بشأن المكافآت هو حجمها .

يعشق التنفيذيون المكافآت الصغيرة ، ليس فقط لأنهم بخلاء ( رغم أن " الكايزن " تشجعنا فعلاً على إضفاء قيمة للشيء الجدير بها ) . ولكن لأنها تنتفع بميل أساسي في الطبيعة البشرية ، فكلما كانت المكافآت الخارجية أضخم حجماً ، تعاظم خطر منع وإعاقة الحافز الداخلي نحو التفوق . فالجوائز الضخمة والخيالية تزيل ما أطلق عليها د . " ديمنج " ـ وهو أحد أكثر المدافعين عن " الكايزن " تحمساً ـ اسم " الحافز الجوهرى " . يدرك د . " ديمنج " أن أغلب الناس يرغبون فى أن يفخروا بعملهم ، ويرغبون فى أن يقدموا مساهمات ذات جدوى ، لكن الجوائز المالية الكبرى فى عالم الشركات يمكنها أن تحمل رسالة مفادها أن العامل ما هو إلا سن من أسنان التروس داخل ماكينة ، ولابد له أن يندفع فى لوثة السباق المحموم وراء احتمال ربحه الشخصى وحسب . يمكن للمكافآت الكبرى أن تتحول إلى هدف فى ذاتها ولذاتها ، فتحل بذلك محل الرغبة الطبيعية لدى العاملين فى العثور على الحافز وروح الابتكار فى نطاق العمل والعمل وحده . علاوة على ذلك ، فإنه ما إن تصير المكافأة بين يدى المرء يتلاشى تدريجياً حافزه للاستمرار فى السلوك الجديد والمنشود .

فى حين أن المكافآت الصغيرة تحض الحافز الداخلي ؛ لأنها حقًّا شكل من أشكال الاعتراف والتقدير ، وليست مكسباً مادياً ، تشير إلى أن الشركة أو رئيسها يقدران رغبة العامل الداخلية فى التطوير والمساهمة . على سبيل المثال : تقوم الخطوط الجوية الجنوبية الغربية بتقديم هذا

الاحترام ببراعة بمكافأة الأداء المتميز بوصل تناول طعام بقيمة خمسة دولارات . كما يتلقى عاملوها مكافأة أخرى مكتوبًا عليها " تعبيراً عن الحب " . إذا كانت تلك المحفزات تعيد إلى ذهنك صورة الحلوى الرديئة التى يتصدقون بها على الأطفال المتسولين ، فجرِّب أن تسأل زملاءك فى العمل أو أصدقاءك : " ما الذى يجعلكم تشعرون بأنكم محل تقدير ؟ " وغالباً ما ستكون قائمة الأجوبة معتمدة على أشياء زهيدة الثمن ، إن لم تكن بلا ثمن من نوع : سماع رئيسهم وهو يتلفظ بكلمة شكر ، أو تلقى مجاملة من المشرف ، أو أن يجلب لهم شخص ما قدحاً من القهوة إذا تأخروا فى العمل .

### شكراً جزيلاً يا زميل!

**ما أكثر الأسباب شيوعاً التى تجعل الأفراد يتركون سلاح البحرية الأمريكية ؟ إنه ليس تدنى الأجور كما هو شائع ، أو قضاء شهور طويلة على سطح البحر . حين يقرر البحارة العودة إلى الحياة المدنية والخاصة ، تكون أهم شكوى لديهم من البحرية هى عدم شعورهم بأنهم فى موضع التقدير ، وذلك بناء على دراسة أعدها القبطان د . " مايكل آبراشوف " ، فى كتابه : " Its your ship " . والآن لكى لا تختفى جنودهم من الصفوف ، يقوم كثيرون من قادة ضباط البحرية عن قصد بتقديم مكافآت صغيرة فى شكل مجاملات لفظية واعتراف بالجميل على الملأ .**

على مستوى الحياة الخاصة ، فإن المكافآت الصغيرة تبدى الامتنان للآخر ، فى حين أنها تقى من الإحساس الطبيعى بفرحة إتمام مهمة ، وإذا تم استخدامها فى علاقة زواج أو علاقة صداقة ، يمكن ذلك مع إضفاء روح الفكاهة بحيث يبقى المكافئ والمكافأ على قدم المساواة . وبما أننا جميعاً نعانى الجدول المزدحم بالانشغالات والالتزامات المالية ، فتعتبر كلمة الشكر فى حد ذاتها مكافأة ؛ لأن صاحبها اقتطع جزءًا من وقته ليقولها .

من بين معارفى زوجان كان الزوج عرضة لخطر الإصابة بمرض القلب بدرجة عالية . حضرت زوجته معه جلسة الفحص وسمعت الطبيب يكاد يتوسل إليه أن يتوقف عن تناول بعض الأطعمة مثل البطاطس المقلية ، وأدركت الزوجة أن هذا سيكون شاقاً على زوجها ؛ لذا فقد سألته إن كان يود أن تعاونه ؟ كانت قد تعرفت على طريقة " الكايزن " فى إحدى محاضراتى العامة ، وكانت من الحكمة بحيث تدرك أن المغريات الكبرى ـ مثل شراء ساعة يد جديدة له ـ ستؤدى بهما إلى خلاف شديد . كان لديها الحق فى تقديم المكافأة ، وكان عليه أن يعمل للحصول عليها ، وبمجرد ابتياع ساعة اليد تساءلت هى : " ألن يكون لديه أى حافز للاستمرار فى عاداته الحميدة ؟ " .

وبدلاً من ذلك فكرت الزوجة فى أن المكافآت الصغيرة ستكون ملائمة لزوجها . كانت تعرف أنه فى أمس الحاجة لبعض وقت الفراغ ؛ فقد كان لديهم طفلان صغيران بحاجة لإطعامهما والاهتمام

بنظافتهما ووضعهما فى الفراش فى كل مساء ، وغالباً ما يحضر معه بعض العمل لإتمامه ، أما أن يستلقى على إحدى الأرائك فى المنزل ، وأن يكتفى بالاستمتاع بوقته فهى أمور ليست فى خطته المسائية على الإطلاق ، وهكذا فقد دعته إلى أن يفكر فى أحد الأنشطة التى يود القيام بها ، لكنه يشعر بأنه سيكون رفاهية بالغة ، وعلى هذا ففى كل مرة يواصل عدم تناوله للبطاطس المقلية والأطعمة المشابهة على الغداء ، كان يربح ربع ساعة يقضيها على راحته فى مشاهدة ما يروق له من برامج تليفزيونية . وكانا يضحكان من نظامهما الصغير المرح ، ولكنهما التزما به ، وكان قادراً على تحسين نظامه الغذائى تحسناً ملحوظاً .

" ما من فعل طيب يضيع أبداً ، مهما كان صغيراً " .

ــــ أيسوب " الأسد والفأر " .

## المكافآت الصغيرة

## ما أنسب موضع لها فى خطتك ؟

استخدم الزوجان المذكوران سابقاً المكافآت الصغيرة كعنصر مبدئى لـ " الكايزن " فى خطتهما للتغيير ، على الرغم حتى من أن الزوج كان يفضل إجراء التغيير ـ وهو هنا الإقلاع عن الأطعمة

الغنية بالدهون ـ مرة واحدة وعلى الفور ، بدلاً من تقسيمه إلى أفعال صغيرة على طريقة " الكايزن " ( مثلاً ، رفع شريحة بطاطس مقلية من طبقه قبل تناول الطعام ) . هذا رائع تماماً ، وبالنسبة لفريق من زوج وزوجة ، كانت مكافأة واحدة صغيرة كافية للغاية .

في الحقيقة ، تكون للمكافآت الصغيرة فائدة خاصة عندما تكون الخطوات التراكمية غير ممكنة ، ويصدق هذا في الغالب كلما حدث على سبيل المثال أنه يتوجب على امرأة حامل أن تتوقف عن التدخين ، أو يتطلب رئيس العمل نتائج فورية . أحب أن تشاركوني في تجربة " كارين برايور" التي كانت تعمل كمدربة للحيتان ولحيوانات الدلافين قبل أن تطبق مهاراتها على الثدييات البرية في كتابها " Don't shoot the dog " . عند نقطة معينة من حياتها ، كانت " برايور " تعمل طوال النهار وتحضر دروسًا تأهيلية في المساء . وبعد يوم طويل من العمل ، كانت تجد صعوبة في تحفيز نفسها لكي تقضي نصف ساعة في قطار الأنفاق ، وثلاث ساعات في الدروس ، وساعة أخرى طويلة في العودة إلى البيت بقطار الأنفاق . ولكن حتى لو أرادت أن تجرب فعلاً من أفعال " الكايزن " الصغيرة جداً ـ مثل : الاكتفاء بالمشي حتى محطة قطار الأنفاق ، ومن ثم العودة للمنزل ، أو مجرد الوقوف على رصيف المحطة كل مساء لمدة أسبوع أو اثنين ـ فلن تكون ببساطة أموراً عملية ، وبحلول الوقت الذي

تشعر فيه بالارتياح نحو ازدحام جدولها ، قد يكون الفصل الدراسي المقصود قد مضى وانقضى .

وبدلاً من ذلك ، قامت " برايور " بتقسيم رحلتها تلك إلى سلسلة قطاعات متميزة : المشى إلى محطة الأنفاق ، تغيير القطارات ، صعود الدرج نحو فصلها . وفى كل مرة تنهى فيها قطاعاً منها ، كانت تمنح نفسها قطعة شوكولاتة ، وعلى هذا النحو دربت نفسها على أن تربط كل قطاع لرحلتها بشىء من المتعة . قالت : " وفى غضون أسابيع ، أصبح بوسعى أن أقطع كل الطريق إلى الفصول المسائية دون شوكولاتة ولا صراع داخلى " .

ولكنك تستطيع كذلك أن تستخدم المكافآت الصغيرة كجزء من برنامج " كايزن " أكثر تكاملاً ، وفى أثناء إلقائى لأحد العروض التقديمية بشركة " كانيون رانش " فى " أريزونا " ، التقيت برجل أعمال يُدعى " جاك ستاب " . وهو على مدار حياة مهنية طويلة ، قام باستخدام " الكايزن " استخداماً فطرياً وشديد القوة فى جميع ثروته التى تبلغ ملايين الدولارات من العمل فى مجال ألبومات المبيعات خطوة بعد خطوة ، ولكن فى عمر الرابعة والخمسين ، أصيب بحالة خطيرة من التهاب المفاصل الروماتيزمى ، واحتجز بالمستشفى وهو يعانى تورماً فى أكثر من عشرين مفصلاً . كانت كل لحظة تمر به تحمل له البؤس ؛ حيث تقيد بمقعد متحرك ، وراح يتناول مسكنات من كل نوع ولون ،

ونُصح بألا يفكر فى ممارسة التمرينات تحت أية ظروف ، بينما كان يخبرنى بقصته فى شركة " كانيون رانش " تضاعف فضولى ؛ فقد كان يبدو وكأنه خال تماماً من صعوبات مرض مثل التهاب المفاصل الروماتيزمى ؛ فقد كان واضحاً أنه يتنقل بسهولة ، وأنه يتمرن يومياً . كيف أمكنه التغلب على مرضه العضال ؟

إنه يعزى الفضل فى نجاحه ذلك ، بعد الله سبحانه وتعالى ، للخطوات الصغيرة والمكافآت الصغيرة . فى كل صباح ، عندما كان يستيقظ متألماً ، كان يقول لنفسه إن كل ما يحتاج للقيام به هو النهوض عن الفراش وحسب . وعندما يقف منتصب القامة ، يعطى لنفسه دفعة تشجيع عقلية بقوله : " أحسنت أيها الولد القوى " جاك " ! " . كانت مكافأته هى هذه المجاملة الصغيرة والمخلصة . ثم كان يقول لنفسه : " **إذا استطعت أن أمشى فحسب حتى نهاية الممر إلى صالة الألعاب ، فسوف أتمتع بالدردشة مع فريق العمل هناك** " ، وما إن أصبح فوق جهاز الهرولة فى المحل ، بدأ " جاك " بالمشى لمدة دقيقتين وحسب ، مكافئاً نفسه بالثناء والمديح والتشجيع . دقيقة بعد الأخرى ، ومكافأة صغيرة تلو الأخرى ، وصل " جاك " بنفسه إلى لياقة بدنية عالية . وعندما التقيته ، كان قد تجاوز الستين من عمره وفاز بالجائزة الأولى لأفضل الرجال بنية جسدية ، عن فئته العمرية .

هنـاك الكـثير والكـثير مـن الوسـائل الرائعـة لإدراج المكافـآت الصـغيرة فـى مخطـط " الكـايزن " . علـى سـبيل المثـال : قامـت إحدى عميلاتى بعمل قائمة بالواجبات التى لا تحب القيام بهـا ، وكانت إذا أتمت تلك الواجبـات تكـافئ نفسـها فـى نهايـة اليـوم بالاسترخاء فى حمام ماء ساخن لمدة عشر دقـائق . وآخـرون ممـن يحاولون تغيير سلوك مـا ، مثـل إشـعال السـيجار بعـد العشـاء ، سيحصلون بدلاً من ذلـك علـى تـدليك للظهـر أو القـدمين مـن يـد الزوج أو الزوجة . لا يشكل هذا مكافأة لهم على عـدم التـدخين ، بل يساعدهم كذلك علـى الابتعـاد بعقـولهم عـن السـيجارة خـلال الوقت الذى يكونون فيه عرضة لذلك .

# من تقنيات " الكايزن "

## المكافأة المثلى

أمعن التفكير قبل أن تقرر مـا هـى المكافـأة الصـغيرة المناسـبة . أنـت تريد من المكافأة أن تنطوى على الصفات الثلاثة التالية :

- لابد أن تكون المكافأة ملائمة للهدف . بالنسبة لـ " كارين برايـور " كانـت الشـوكولاتة عنصـر تشـجيع ممتـازًا للوصـول إلى فصـولها

الدراسية ، أى إنها متعة صغيرة غير ضارة ، أما بالنسبة للرجل الذى أمره طبيبه بالامتناع عن الأطعمة غير الصحية فستكون الشوكولاتة عنصراً هداماً .

- لابد أن تكون المكافأة ملائمة للشخص . إذا كنت تحاول تشجيع شخص آخر على بلوغ هدف ما ، فتذكر أن ما يمثل مكافأة بالنسبة لأحد الأشخاص قد يكون مضايقة وإزعاجاً بالنسبة لشخص آخر . بالنسبة للبعض ، فإن مما يرفع معنوياتهم تلقى كلمة مجاملة كلما أخذوا خطوة إيجابية صوب هدفهم . فى حين يعتقد البعض أن المجاملات المتكررة تعد ضربًا من التواضع والتنازل ، وبالنسبة لبعض عملائى ـ خاصة هؤلاء الذين يترددون فى التواصل معى خارج نطاق الزيارات الثابتة ـ أستخدم المكالمات الهاتفية كمكافأة ؛ ففى كل مرة يحرزون نجاحاً صغيراً ، يتصلون بى فأهنئهم . ويجدر القول بأن هذه المكافأة ستكون بلا قيمة بالنسبة لأولئك العملاء المعتادين على الاتصال بمعالجيهم فى أى وقت طوال الأربع والعشرين ساعة .

من الممكن أن يكون العثور على المكافأة الملائمة لشخص آخر أمراً عسيراً ؛ لذا قد تجرب هذه التقنية : إذا كان الشخص المقصود من أصدقائك ، أو كان شريك حياتك ، فاسأله : " كيف يمكنك أن تعرف أنك شخص محبوب ؟ " . اطلب منه ( أو منها ) أن يتوصل إلى أربع أو خمس أجوبة إذا أمكن ، ولما كان أغلب الناس غير

معتادين على إجابة هذا الضرب من الأسئلة ، دعه بضعة أيام ليفكر بالأمر ، وفي العمل يمكنك أن تسأل زميلك أو مرءوسيك سؤالاً بديلاً : " كيف يمكنك أن تعرف أنك محل تقدير ؟ " ومرة أخرى أعط الشخص بضعة أيام واطلب منه عدة إجابات . غالباً ما ستكون الأجوبة صغيرة وملهمة لك بلا جدال .

- لابد أن تكون المكافأة مجانية أو غير مكلفة ؛ فقد تحتاج ألا تبحث فيما هو أبعد من غرفة معيشتك ، إن الأشخاص الذين تستهلك الأسرة حياتهم بكاملها قد يعتبرون أن عشر دقائق في اليوم يقضونها مع كتاب أو جريدة متعة كبرى . أعرف ربات بيوت كثيرات يتمنون الاسترخاء أمام التلفاز لوقت قليل في النهار ، لكنهن يضطررن للقيام بواجبات المنزل بدلاً من ذلك . إذا كان إنقاص الوزن أحد أهدافهن ، فعادة ما أقترح أن يسمحن لأنفسهن بمشاهدة التلفاز ، شريطة أن يمارسن التمرينات البدنية بطريقة أو أخرى في أثناء هذا .

وإذا كنت ميالاً لأن تنتقد نفسك أسوأ من انتقاد أى شخص آخر لك ، فقد تجرب كمكافأة أن تقدم لنفسك مجاملة صادقة ، ومن بين الأفكار النيرة الأخرى : الاسترخاء في مغطس الحمام ، التمشية لوقت قصير ، الاستماع إلى مقطوعتك الموسيقية المفضلة ، الاتصال بصديق حميم ، قيام زوجتك ( أو زوجك ) بعمل تدليك كتفين أو قدمين لك ، أو الحصول على دقائق قليلة لتتناول قهوة الصباح على الفراش كأنك أمير .



الفصل السابع

# اكتشف اللحظات الصغيرة

تتطلب طريقة " الكايزن " للعيش وتيرة أبطأ ، واحتفاء باللحظات الصغيرة . من شأن هذه التقنية السارة أن تقودك لاكتشافات مبتكرة وعلاقات قوية ، وتمنحك دفعة يومية صوب التفوق .

أحد الأمثلة التى أدهشنى فيها " الكايزن " أيما دهشة تتبدى فى كتاب ( الأوبئة والشعوب ) " Plagues and People " بقلم " ويليام ماكنيل " الذى التقط الحالة الدرامية المتمثلة فى أن للأوبئة دوراً فى تشكيل دورة التاريخ الإنسانى أكثر مما لأى عامل آخر ، رغم تجاهلها فى دروس التاريخ ، ولكن المزيد من هذه النقطة مطموس فى الكتاب من خلال فقرات قليلة ومقتضبة حول كيفية معالجة الأوبئة من قبل .

لقد فكرت ـ كما لعلك فكرت أيضاً ـ فى أن وسيلة علاج أى مرض فى التركيز على حاملى هذا المرض ، وتعريضهم لأى تقنية لدينا أو يمكننا ابتكارها ؛ حتى نتوصل فى نهاية الأمر إلى العلاج الشافى ، لكن الحقيقة أن العديد من الأوبئة تم اكتشاف علاج لها عبر عملية مختلفة كل الاختلاف ؛ فمرض الجدرى على سبيل المثال ـ وهو أحد أخطر الأوبئة المهلكة على مر العصور ـ تم الخلاص منه على يد الطبيب الإنجليزى " إداورد جينر " . لقد لاحظ أن مجموعة من السيدات ، وكلهن من حالبات الأبقار ، لا يصبن بمرض الجدرى . فى بداية الأمر ، لم يول أى شخص اهتماماً بهذا الأمر ؛ فقد علموا بهذا الأمر منذ سنوات . وكان أمامهم أمور أضخم لكى يقلقوا بشأنها ، لكن اهتمام " جينر " بهذه الحقيقة الشائعة قاده إلى اكتشاف ثورى ؛ فقد افترض افتراضاً نيراً بأن حالبات الأبقار هاتيك قد أصبن فى وقت سابق بمرض جدرى البقر ، وقد أعطاهن هذا ما نطلق عليه اليوم " مناعة " ضد جدرى البقر ، وهو قريب الشبه من الجدرى . قادته هذه النظرية إلى التقنية المثالية للمصل الوقائى ، وأمراض أخرى مثل الكوليرا والملاريا ، عولجت بالطريقة نفسها ، أى بالنظر إلى من لم يصابوا بالمرض ومحاولة استخلاص السر فى ذلك .

فى قصة " جينر" نجد الأساس للفكرة الشائعة والتى تقول إن التغير والتقدم إلى الأمام يندلعان من شرارات لحظية من الرؤى والأفكار . حين يجلس الفيلسوف أو العالم أو الفنان فى صومعته

منعزلاً ، معذباً نفسه بالتفكير ، إلى أن يصعقه الإلهام العلوى . لكن كثيراً من اللحظات العظيمة للتطور نبعت من الاهتمام اليومى فى العمل بالأمور الصغيرة . أتحدث عن لحظات قد تبدو عادية ، بل عسيرة ، لكنها فى الحقيقة تنطوى على بذور التغيير المهم ، وقد يظهر الاعتناء والاهتمام باللحظات الصغيرة على أنه أمر يسير ، لكنه يقتضى الاحترام ، والخيال ، والفضول . وإليك بعض الأمثلة القليلة التى تعرض كيف يمكن للحظات الصغيرة أن تنتج التفوق بل والتحول الشامل فى مجال الأعمال التجارية :

- لاحظت إحدى المضيفات بشركة طيران أمريكية أن كثيراً من المسافرين لا يتناولون الزيتون فى أطباق السلاطة . وفكرت فى أنه قد تكون لهذه الملاحظة نفع ما فنقلتها لعناية المسئولين . واكتشف فى نهاية الأمر أن شركة الطيران تدفع لمولى الطعام لها ثمن السلاطة وفقاً لعدد مكوناتها . أى إن تكلفة السلطة المكونة من واحد إلى أربعة من المكونات أقل من تكلفة السلطة المكونة من خمسة إلى ثمانية مكونات . واتضح أن الزيتون الذى لا يؤكل هو المكون الخامس فى طبق السلاطة على هذه الخطوط الجوية الأمريكية . وعندما قامت الشركة بإلغائه وانتقلت إلى سلاطة من أربعة مكونات ، فقد وفرت خمسمائة ألف دولار سنويًا .

- لاحظ رئيس شركة " ثرى إم 3M " رسالة من أحد العملاء يطلب فيها عينات من " الحصى التعدينى " الذى تستخدمه الشركة فى صنع ورق الصنفرة . كان الرئيس " ويليام ماكنايت " وكان فضولياً لمعرفة سر هذا المطلب الغريب ، واتصل بالعميل ليعرف المزيد حول الأمر . وأدت المعلومات الناتجة عن هذا ـ والتعاون كذلك ـ إلى إنتاج ورق صنفرة مضاد للمياه ومنتجات أخرى ساعدت الشركة لتصير ذات مستوى عالمى .
- فى عام ١٨٩٢ كان رئيس شركة " إكسبريس " الأمريكية " جى سى فارجو " يسافر عبر أوربا حاملاً خطاب ائتمان بحيث يمكنه الحصول على أموال نقدية إضافية كلما احتاج لذلك ، وفى ذلك الحين ، كانت تلك الخطابات الوسيلة الوحيدة للحصول على أوراق النقد فى أثناء السفر ، لكن فعاليتها كانت محدودة ، وقد شرح " فارجو " الأمر فيما بعد قائلاً : " إذا ما سقط منى الخطاب فى الماء فى أية لحظة ، فلن يعود له من القيمة ما يتعدى قيمة ورقة مطوية ومبتلة " . فإذا كان رئيس " إكسبريس " يواجه هذا الضرب من المشكلات ، فما بالك بما يواجهه المسافرون العاديون . كان لابد من فعل شىء حيال هذا . وكان نتيجة الانتباه لنقطة القصور هذه أنه ابتكر الشيكات السياحية .

- كان مهندس سويسرى يدعى " جورج دى ميسترال " يتنزه فى الهواء بصحبة كلبه حين لاحظ أن هناك وبرة شائكة تتعلق بفروة الكلب كما تتعلق بملابسه هو كذلك . لقد سمح " دى ميسترال " لهذه الوبرة الصغيرة أن تثير فضوله لا أن تضايقه وكفى ؛ وقاده انتباهه لهذه اللحظة اليومية لابتكار نسيج " الفيلكرو " .
- أبدى " داف جولد " وهو مالك أحد المتاجر اهتماماً إضافياً بالتأثير القوى والمعروف حالياً جدياً لبائعى التجزئة ، قال : " كلما كنت أضع سعر ( ٩٩ ) سنتاً على أى شيء يختفى فى الحال . أدركت أنه رقم سحرى ، وفكرت : ألن يكون أمراً ممتعاً أن يوجد متجر كل ما فيه يتمتع بالجودة ، وكل ما فيه سعره ( ٩٩ ) سنتاً ؟ " ، وابتكر " جولد " سلسلة المتاجر المعروفة ببيعها لكل شيء بـ ٩٩ سنتاً فقط ، والتى تبلغ الآن ( ١٤٢ ) متجراً .
- بينما كان يقضى إجازة مع أسرته ، التقط المخترع " إدون لاند " صورة لابنته ذات الأعوام الثلاثة . توقعت الطفلة أن ترى الصورة فى التو والحال . وبدلاً من أن يتخلص من إلحاحها باعتباره نفاد صبر الأطفال غير الواقعي ، رأى " لاند " فى ذلك إمكانية ما . بعد ذلك بخمسة أعوام ، تم اختراع أول كاميرا للصور الفورية .

ما الذى يمنعك من رؤية احتمالات الابتكار والإبداع فى كل من : الزيتون ، والحصى التعدينى ، وشكوى الطفل ؟ حتى لو لم تكن مهتماً باستخدام " الكايزن " لكى تبدأ مشروعاً تجارياً يدر ملايين عديدة ، فإن اللحظات الصغيرة بوسعها مساعدتك على التفكير خلال العقبات العقلية التى يشق عليك فيها التوصل لشيء ما . على سبيل المثال : كان ضابط الشرطة " جورج" يمقت عمله ، لكنه لا يستطيع التوصل إلى مهنة أكثر ملاءمة له . طلبت منه أن يحدد لحظة يومياً يستمتع فيها بعمله بالشرطة ، وحين كتب تلك اللحظات الصغيرة لاحظ تكرار نمط بعينه . كان يشعر بمزيد من الرضا عندما يتحدث إلى المقبوض عليهم فى سيارات الشرطة ، وعندما يستفسر منهم حول مشكلاتهم ويقدم لهم النصح ، بل إنه كان يحب أن يعود إليهم فى السجن بعد احتجازهم ، فقط ليكمل معهم المحادثة ! ولم يستغرق الأمر وقتاً طويلاً مع " جورج " لكى يدرك ويرى ما كان تحت عينيه طوال الوقت : إنه يود أن يصير استشارياً وناصحاً ، وهو يتلقى حالياً دورات تدريبية نفسية فى المساء ، وأصبح عمله بالشرطة الآن أكثر تشويقاً له ؛ ذلك أنه يجمع من خلاله خبرة لتعينه فى طريق مهنته الجديدة .

عندما تكون منخرطاً فى تطبيق خطة للتغيير ، لكنك تشعر بالضجر ، والإرهاق ، وعدم القدرة على التحرك ، فلتبحث فيما حولك عن لحظات البهجة المخبوءة . إن أكثر الأشخاص نجاحاً

فى تحسين عاداتهم الصحية هم أولئك الذين يمكنهم تحويل التمرينات البدنية أو تناول الطعام بشكل صحى إلى مصدر للسرور والفخر ، وقد تعلمت من عملائى أن هذا ينطبق على أهداف أخرى كذلك ؛ لذا فلا تفترض أن السعادة ستدق بابك ما إن تصل إلى مقاس ( رقم ٦ ) فى سروال الجينز ( أو مع زيجة جديدة قوية ، أو حين تحظى بخزانة منظمة ) . فضلاً عن ذلك كله ، فليكن تركيزك على لحظات التغير التى تجلب لك المتعة والفرح . أعرف أن الأمر يبدو شاقاً ، لكن معظم الناس يمكنهم التوصل للحظة واحدة على الأقل يستمتعون بها ، قد يقول هؤلاء : " حسناً ، خلال تنزهنا اليوم أدركت كم هو ظريف الحى الذى أسكن به " ، أو " كنت أتناول اليوم تفاحة وتذكرت أيام العمل فى بستان فواكه عمى . ما أحلى أيام ذلك الصيف البعيد ! " .

**" يمكننا أن نتعرف على المبدع الحقيقى عن طريق قدرته الدائمة على اكتشاف عناصر تستحق الملاحظة ؛ حتى فى أشد الأمور شيوعاً وتفاهة " .**

**ـــ إيجور سترافنسكى**

# تقنية من " الكايزن "

## تنمية الوعى باللحظات الصغيرة

لكى ترى ما تحمله اللحظات الصغيرة من وعود ، يقتضى الأمر فضولاً وذهناً منفتحاً ، وعن طريق تنمية تلك السمات ، سوف تُحسِّن من فرصك فى التعرف على احتمال الابتكار والإبداع ، وقتما يحدث أو يبزغ فى طريقك ، وإليك سلسلة من الخطوات لمساعدة عقلك على أن يبقى منفتحاً ، ونشطاً ، ومتيقظاً للحظات الصغيرة ، حتى خلال المواقف المشحونة عاطفياً .

١. ابحث عن شخص له آراء معارضة لآرائك فى القضايا السياسية الخلافية ، مثل : حق الإجهاض والتحكم بالسلاح ، أو المصاريف الدراسية . سيكون من المفيد إذا كان هذا الشخص غريباً ـ مثلاً شخص يجلس إلى جوارك فى إحدى الرحلات الجوية ـ وليس صديقاً حميماً أو أحد أفراد الأسرة .

٢. انخرط مع هذا الشخص فى محادثة يكون كل ما تقوم به فيها هو طرح الأسئلة بهدف واحد فقط وهو : اكتشاف واستيعاب أسباب وجهة نظره .

٣. حاول ألا تجادل ، أو أن تقتنع ، أو أن تصدر أحكاماً .

٤. ستدرك أنك قد نجحت حين تشعر بأن الشخص يصير شيئاً فشيئاً أكثر ارتياحاً وميلاً للحديث ، بينما يتلقى منك الاهتمام والاحترام .

## العلاقات :

## سلسلة من اللحظات الصغيرة

يُرسى " الكايزن " الأساس لعلاقات متينة . لحظة بعد لحظة ، يكتشف كل منا الآخر ونبنى الثقة ببعضنا البعض .

عندما كان د . " جون جوتمان " أستاذاً فى جامعة واشنطون ، أجرى دراسة ، انتقل فيها عدد من الأزواج والزوجات المتطوعين ، للسكني بمبنى خاص مكون من وحدات سكنية مستقلة ، يعتبر مختبراً من أجل مراقبة سلوكهم . وتمت ملاحظة التفاعلات " الطبيعية " لهؤلاء المتزوجين بينما يمضون فى نظام حياتهم اليومى ؛ وكان يتم تسجيل هذا من وقت لآخر على شاشات لرصد أى تغير بيولوجى يطرأ خلال مناقشتهم لأية ناحية خلافية أو شئون أخرى ، وهو تأسيس غير تقليدى لدراسة علمية بكل تأكيد ، لكن ما يجعلنا نأخذ دراسة د . " جوتمان"

مأخذ الجد هي نتائجه الجديرة بالملاحظة . فمن خلال تلك القياسات ، كان بمقدوره أن يتوقع - بدرجة ٩٣ ٪ من الدقة - ما إذا كان الزوجان سيحظيان بحياة زوجية سعيدة ، أو بائسة ، أو حتى سينتهي بهما الأمر إلى الطلاق في غضون أربعة أعوام !

وكان أحد اكتشافات الدراسة الأساسية فيما يخص العلاقات الناجحة ، أن الاهتمام الإيجابي يتجاوز الاهتمام السلبي خلال التعامل اليومي بنسبة خمسة إلى واحد ، ولم يكن هذا الاهتمام الإيجابي يتعلق بأفعال هائلة الحجم مثل : حفل عيد ميلاد خرافي التكاليف ، أو شراء منزل الأحلام ، بل أخذ شكل الإيماءات الصغيرة ، من نوع :

- استخدام نبرة صوت سارة عند تلقي مكالمة هاتفية من شريك الحياة ، في مقابل استخدام نبرة جافة أو إيقاع لاهث مما يعني أن مكالمة شريك الحياة أدت إلى مقاطعة مهام ذات أهمية .

- الاستعلام حول مواعيد طبيب الأسنان أو تفاصيل أخرى تخص يوم الطرف الآخر .

- أن يضع المرء جانباً جهاز التحكم عن بعد ، أو الجريدة ، أو الهاتف حين يدخل شريكه من الباب .

- الوصول إلى المنزل فى الموعد المتفق عليه ، أو على الأقل الاتصال عند التأخير .

اتضحت هذه اللحظات الصغيرة ؛ لتصير علامات توقع لعلاقة تتحلى بالثقة والحب أكثر من العديد من الخطوات التجديدية مثل : قضاء إجازة رومانسية ، وشراء هدايا غالية الثمن ، ولعل ذلك يرجع إلى أن اللحظات الصغيرة تزود الطرفين على الدوام بشعور الإنصات لبعضهما البعض وتبادل العواطف .

**" أن يكون المرء ماهراً حقًّا فى الأمور الصغيرة ، وأن يكون نبيلاً وبطولياً فى التفاصيل الملهمة للحياة اليومية ، إن هذا لفضيلةٌ تبلغ من الندرة حد اعتبار من يتحلون بها فى مصاف الخالدين " .**

ـــ هاريت بيشير ستو

ومن التطبيقات الأخرى لـ " الكايزن " على العلاقات هو أن نهتم ونراعى التفاصيل الصغيرة فى حياة شريك حياتنا . فبدلاً من أن نتوقع من الطرف الآخر أن يسلينا ويسرى عنا بتصرفات هائلة وحكايات ممتعة ، يمكن لنا أن نقدر صفاته وأفعاله التى تتجلى فى الشئون اليومية . عندما يخبرنى بعض الأشخاص بأنهم ضجروا من علاقاتهم العاطفية الحالية ، أقترح عليهم أن يجربوا " الكايزن " . لعلك ترجو أن تفعل ذلك أنت أيضاً ، درِّب نفسك على أن يكون تركيزك ثابتاً على الأوجه الإيجابية والصغيرة لدى شريكك . بدلاً

من التركيز على أوجه القصور الضخمة ، أو انتظار عربة تجرها الخيول الأسطورية فى رحلة إلى باريس ، فلتحتف بإيماءاته الصغيرة ، أو نبرة صوته المحبة ، أو لمسته العطوف .

ثمة خطأ يرتكبه أشخاص عديدون فى أثناء هذه العملية ، وهو تقدير أزواجهم أو زوجاتهم فقط لأفعالهم وتصرفاتهم . فنقول : " أنتِ حقا طاهية بارعة " ، أو " لقد قمت بعمل عظيم فى تشذيب أشجار السياج " . ولكن إذا كان الطرف الآخر يتلقى المجاملات فقط للخدمات التى يؤديها ؛ فقد يبدأ فى الشعور وكأنه موظف لديك . فبدلاً من ذلك ، حاول تحديد لحظة واحدة يومياً تقدم خلالها المديح للطرف الآخر لشخصه أو لمظهره . جرِّب مثلاً : " كم أحب منظر شعرك فى ساعة الصباح ! " ، أو " يروق لى حماسك وفرحك ونحن فى طريقنا إلى السينما " . من شأن التنويه بتلك اللحظات الصغيرة أن يطمئن الزوج أو الزوجة ـ مثلاً ـ أنها مازالت محبوبة كشخص ، وليس فقط باعتبارها ربة بيت ، أو الزوج باعتباره معيلاً للأسرة .

والتركيز على اللحظات الصغيرة أمر سهل وصعب معاً . أتذكر سهولته البالغة عندما أراقب أطفالاً يلهون ويتعلمون ؛ حيث يكونون منغمسين فى اللحظة بشكل مطلق ؛ ولذا فإنهم قادرون على الاستمتاع ومنهمكون مع نشاطاتهم وأصدقائهم . ومع نمو عقولهم ، ينضم إلى الركب مقدرتان أخريان : الأولى هى المقدرة على استعادة الماضى ، والثانية هى المقدرة على استشراف المستقبل ، وقد كانت تلك إضافات لا غنى عنها لاستمرار نوعنا

الإنساني ، فإن القدرة على التذكر في الاتجاهات التي نرى فيها أعداءنا ونتوقع أى المشكلات قد تواجهنا معهم هي قدرة لا غنى عنها ، إنما أصبح معنى تلك المهارتين الجديدتين غالباً أننا جميعاً نقضي وقتاً طويلاً متعلقين بالماضي ، شغوفين بالمستقبل . وعبر " الكايزن " ، يمكننا أن نستعيد المزيد من تلك الخاصية الثمينة لطفولتنا ألا وهي : القدرة على الاستمتاع باللحظة الحاضرة ، وأن نصير مفتونين بما يحيط بنا وبأى شيء نقوم به .

**من إرشادات " الكايزن "**

**الغالبية العظمى منا ينفقون وقتاً ليس بالقليل متأملين في الماضي أو مهمومين بالمستقبل ، فنفقد بهذا الإحساس باللحظات الصغيرة ، فكلما وجدت نفسك تائهاً في بحر القلق أو الندم ، جرب ما يلي :**

1. **اسأل نفسك : هل أنا بحاجة لتعلم أن أغير أى شيء اعتماداً على ما يساورني من قلق أو ندم ؟**
2. **إذا كانت الإجابة بنعم ، اتخذ إذن خطوة باتجاه التغيير ، وإذا كانت الإجابة بلا ( وغالباً ما تكون كذلك) فابحث في المكان عن شيء أو شخص يمنحك أقوى إحساس بالبهجة ، ثم ركز أفكارك على هذا الشيء أو الشخص لمدة ثلاثين ثانية . تدرب هذه العملية عقلك على العيش داخل اللحظة الحاضرة .**




# " الكايزن " من أجل الحياة

بينما تحقق نجاحاً فى تطبيق " الكايزن " على أهداف واضحة مثل إنقاص الوزن أو تطور المسار المهنى ، تذكر أن تظل متشبثاً بجوهره الأساسى : الإيمان المتفائل فى قدرتك على تحقيق التحسن المتواصل .

أرجو أن أكون قد أقنعتك بـ " الكايزن " كوسيلة فعالة لبلوغ أهداف واضحة ، ومستقلة عن الخطط الكبرى ، أو من أجل ضبط سلوكيات معضلة . إن جمال وتحدى " الكايزن " يتمثلان فى كونه يتطلب الإيمان . ليس بالطبع الإيمان بطابعه الدينى المقدس ، أو الالتزام الصارم بلا إعمال للعقل ، ولكنه إيمان بما فى جسدك وعقلك من طاقة يمكنها أن تأخذك إلى حيث تريد ؛ فعن طريق اتخاذك لخطوات صغيرة ، فإنك توجه بوصلتك العقلية نحو اتجاه جديد ، ثم تدع عقلك يتكفل بالباقى .

غالباً ما يتمثل هذا الإيمان فى صورة التوجه الهادئ والصبور فى مواجهة التحديات ، بصرف النظر عما إذا كانت تلك التحديات تبدو غير قابلة للحل أو منفرة ومملة . إن واجهت مشكلة فى الالتزام بخطة شديدة القوة للتحسن الصحى ، فلتبدأ بتنظيف سنة أو اثنتين من أسنانك بخيط تنظيف الأسنان ، أو بغسل يديك غسلاً دقيقاً قبل تناول إحدى الوجبات . وإن أردت أن تحظى بمزيد من الحب فى حياتك ، فلتؤد معروفاً جميلاً وصغيراً كل يوم نحو صديق لك ، أو واحد من معارفك ، أو نحو أحد الغرباء . وإن كانت رغبتك هى إطلاق إمكانياتك الإبداعية جرِّب أن تسأل نفسك سؤالاً جديداً كل يوم ، ولتنتظر الإجابات فى لهفة وتوقع وثقة .

فبدلاً من أن ترغم نفسك فى قسوة على حالة عقلية تشبه معسكرات التأديب من أجل التغيير ، فلتعط عقلك تصريحاً بأن يتخذ خطواته وقفزاته وفقاً لجدوله الخاص ، وميقاته الخاص .

وعلى الرغم من أن " الكايزن " قوة فعالة لكل من التقدم فى المهنة ، وإنقاص الوزن ، وتحسين الحالة الصحية ، وأهداف أخرى ، فإنه أكثر عمقاً من كونه مجرد أداة تصل لخط النهاية مع بلوغ الهدف . حاول النظر إلى " الكايزن " باعتباره عملية لا تنتهى مطلقاً . فلا تضعه فى الخزانة وتنساه تماماً ما إن تتوصل إلى هدفك . فـ " الكايزن " يدعونا إلى النظر للحياة كفرصة للتحسن المتواصل نحو معايير أرقى فأرقى ، وإمكانيات تتوسع

وتمتد . حين تم تبنى " الكايزن " أول مرة عشية دخول أمريكا فى الحرب العالمية الثانية ، كان مضمونه تعزيز جودة التصنيع ، وفى الولايات المتحدة حينها ، لم تكن الصناعة منهارة ، ولكنها تحولت تحولاً ناجحاً نحو منتجات أعلى جودة وبسرعة محترمة جداً . لقد استخدم " الكايزن " عندما جعلت الحرب الوشيكة من الضرورى لهذا النظام ـ والناجع بالفعل ـ أن يصير أفضل وأرقى .

تماماً كما يحاول أحد عدائى سباق المسافات الطويلة البحث دومًا عن طرق ليختصر بها ثانية إضافية من وقته المثالى للوصول للنهاية ، يمكن لك أن تبحث عن استراتيجيات لكى تحسن باستمرار من شروط لعبة حياتك . إذا ما قضيت دقيقة إضافية لكى تبدى اهتمامك بالمجهود الفنى أو الذهنى لصبى صغير السن ، فلعلك تعينه على اكتشاف متعة التعلم ، وإذا قضيت دقيقة أو اثنتين كل يوم تكتب فيها عبارة طيبة لكى تلصقها على حقيبة أوراق شخص تحبه ، أو صندوق طعام طفل ، فقد توفر على نفسك متاعب القلب التى تظهر عندما تذبل العلاقات ، والرعاية اليومية وتبادل المشاعر ، وإذا كنت ترجو الاحتفاظ بالمستويات العالية من الصحة البدنية التى حققتها بالفعل ، فلتستمتع بتلك الفرص الصغيرة عند صعود مجموعة أو اثنتين من الدرج ، أو حرق المزيد من السعرات الحرارية .

إذا كنت تريد حقاً أن تلهو وتلعب ، فكر كم قد يكون عالمنا مختلفاً إذا تمكن المزيد من الأشخاص من التعامل مع حياتهم

الاجتماعية والعملية والعاطفية وهم يتحلون بالإيمان بالخطوات الصغيرة ؛ حيث يكون لأقصر تواصل مع الشخص الآخر أهمية متأصلة . إن " الكايزن " يقدم الاحتمال والإمكانية بأنه عبر الأفعال الصغيرة الطيبة ، بل اللحظات الصغيرة من التعاطف والتلاطف ، بوسعنا تغيير أنفسنا ، وتغيير الإنسانية فى النهاية . يمكننا أن نركز على أن نكون كرماء فى الأفكار والأفعال اليومية ، وهكذا لا نختزن ونوفر طيبة نفوسنا لبعض الأشخاص المهمين والأحداث المهمة ، ولكن أن ننفقها فى حرية وبلا مقابل حين يغضبنا صغارنا ، أو حين يستحق أحد الموظفين مجاملة صغيرة . بوسعنا أن نحترم أنفسنا عن طريق اتخاذ خطوات صغيرة باتجاه تحسين صحتنا وعلاقاتنا ؛ كما أن بوسعنا أن نحترم الآخرين عن طريق طرح أسئلة صغيرة عليهم . ليس هذا بالأمر اليسير القيام به ، ولكن أنت وحدك من يمكنه أن يحدد موقع " الكايزن " فى عالمك الخاص ، وحين تدخل " الكايزن " فى نظامك الروتينى اليومى وتنكشف قوته أمامك ، ستبدأ فى الإجابة عن ذلك السؤال الصعب :

**" ما العمل الأكثر أهمية فى الحياة من استخلاص أقصى إمكانية فى كل لحظة ؟ " .**

# اقتباسات من أجل " الكايزن "

" احرص على رؤية كل شيء ، تغاضَ عن الكثير من الأمور ، ولكن فلتحسن القليل منها " .

— قول مأثور

" ابدأ من حيث أنت الآن ، ولتكن البداية صغيرة " .

— " ريتا باللى " ، مديرة الموارد البشرية سابقاً بشركة خطوط " ساوثويست " الجوية .

" لقد كنا نفكر بأمور صغيرة قليلة ، وكانت هذه هي وسيلتنا لهدفنا ، وعلى هذا النحو لعبنا طوال الموسم " .

— " جو تورى " مدير فريق " نيويورك يانكيز " ، بعد فوزه ببطولة نيويورك الدولية لعام ١٩٩٦

" إن صغار الأمور هي التى تجعل كبار الأمور ممكنة . ما عليك سوى مراعاة الاحتفاظ بانتباهك وتركيزك على التفاصيل الدقيقة لأية عملية مما يجعلها من الدرجة الأولى " .

— " جيه . ويلارد ماريوت " ، مؤسس ورئيس مجلس إدارة مؤسسة " ماريوت " .

" كل الأمور العظيمة لها بدايات صغيرة " .

— " بيتر سينج " ، استشارى أعمال تجارية ومؤلف كتاب :

( The Fifth Discipline )

" يتمثل النجاح فى الطريقة التى تجمع بها دقائق حياتك إلى بعضها البعض . إنك تقضى ملايين الدقائق حتى تصل إلى نصر واحد ، أى لحظة واحدة ، ثم إنك قد تقضى آلاف الدقائق مستمتعاً بهذا النصر .
فإن لم تك سعيداً خلال ملايين الدقائق تلك من العمل ، فما جدوى آلاف الدقائق من متعة الفوز ؟ إنهما غير متعادلين...كم صنعت الحياة من مباهج صغيرة ، مثل التواصل بالعينين بين زوج وزوجة على مائدة الإفطار ، أو لحظة الالتقاء بصديق ، ومادة السعادة هى تلك النجاحات صغيرة الحجم ؛ فالنجاحات الضخمة تأتى على فترات متباعدة للغاية ، وإذا لم تحظ بملايين الملايين من النجاحات صغيرة الحجم ، فلن يكون لتلك النجاحات الضخمة أى معنى " .

— " نورمان لير " .

" اصنع القليل ، وبع القليل ، واتخذ خطوات صغيرة " .

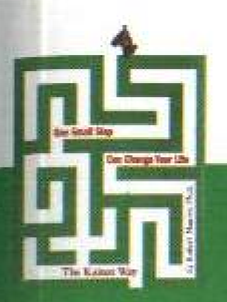
— المبدأ الأساسى لشركة ( 3M ثرى إم )

" حين يواجهنى عجزى الوحش عن كتابة ٥٠٠ صفحة ، يخيم علىَّ شعور مرضى بالفشل ، فأعرف أننى لن أتمكن من ذلك أبداً ، ولكن تدريجياً فيما بعد ، أكتب صفحة ثم أخرى . إن كل ما يمكن لى أن أدع نفسى تفكر به هو ما يمكن إنجازه فى كل يوم على حدة " .

— " جون شتاينبك "

" واجه الصعاب وهى لا تزال فى مهدها ؛
فلتنجز المهمة الضخمة عبر سلسلة من الأفعال الصغيرة " .

— " تاو تى شينج "



## الفلسفة بسيطة :

التغيير العظيم يتم عبر خطوات صغيرة.

والتقنيات سهلة، ولكنها جامعة وتشتمل على:

- اطرح أسئلة صغيرة.
- فكّر في أفكار صغيرة.
- قم بأفعال صغيرة.
- حل مشكلات صغيرة.

والحقيقة التى لا يمكن دحضها هى: إن الخطوات الصغيرة تتغلب على المقاومة المتأصلة فى العقل ضد أى سلوك جديد.

الهدف: غيّر حياتك دون خوف، أو إخفاق.

**النتيجة : مدهشة.**

إنه كتاب رائع وممتع فى قراءته. وهو يصف طريقة بسيطة وآمنة فى التعامل مع جميع الصعوبات التى نواجهها فى حياتنا. سوف تتنفس الصعداء بينما تقرؤه!.

الدكتورة "سوزان جيفرس"، مؤلفة كتاب: استشعر الخوف و قم بالعمل بطريقة ما .

"تقول لنا الحكمة الصينية القديمة: "رحلة الألف ميل تبدأ بالخطوة الأولى". ويقول "مورير": "إننا لكى نكمّل الرحلة علينا أن نتخذ خطوة واحدة كل مرة". والحكمة الغربية القديمة تقول: "إن الأمور الكبرى تأتى على مراحل صغيرة". وأقول: "إن هذا الكتاب سيكون دُرّة صغيرة جديدة على أرفف مكتبة كل واحد منا".

- "إنجى ما وج" مؤلفة كتاب:

"Feng Shui Dos and Taboos"







WORKMAN